

MASTER'S THESIS

Succes van een strategische alliantie binnen de high tech sector

van Dongen, M.L.F.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Succes van een strategische alliantie binnen de high tech sector

Success of a strategic alliance within the high tech sector

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science &
Technology
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT
IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: Mark van Dongen

Identiteitsnummer:

Datum: 16 juli 2021

Afstudeerbegeleider Dr. Ir. Harry Martin

Meelezer Dr. Ben Roelens

Derde beoordelaar

Versie nummer: v1.0

Status: < definitief >

Abstract

Het onderzoek wat voor u ligt heeft als doel inzichten te geven wat de meest bepalen kritische succesfactoren zijn voor een succesvolle strategische alliantie binnen de high tech sector. Het is uitgevoerd vanuit het leveranciers en partner perspectief. Om te bepalen welke kritische succesfactoren het meest bepalend zijn heeft de onderzoeker uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en deze gestaafd in de praktijk met behulp van drie case study's. Vanuit het uitgebreid literatuuronderzoek werd geen eenduidig antwoord gevonden welke kritische succesfactoren binnen een high tech strategische alliantie het meest bepalend zijn om succesvol samen te werken. Betreffende het succes of falen van een strategische alliantie zijn er tal van indicatoren gevonden, er is geen basis gevonden dat deze indicatoren op voorhand een succesvolle of falende strategische alliantie zouden kunnen prognosticeren. Wat wel van belang is voor een succesvolle strategische alliantie zijn bepaalde aandachtspunten. Binnen het praktijkonderzoek en de case study's zijn er semigestructureerde interviews uitgevoerd aan zowel de leverancierskant als de partnerkant. Vanuit het praktijkonderzoek zijn elf bepalende succesfactoren aan te wijzen die naar voren kwamen binnen de high tech allianties. Deze elf succesfactoren zijn het meest bepalend binnen het praktijkonderzoek en komen voor over alle drie de casussen. Van deze elf meest bepalende succesfactoren komen er vijf voor binnen de top elf van de meest besproken succesfactoren binnen het theoretische onderzoek. Als we kijken naar oorzaak-gevolg relaties tussen de events en succesfactoren is van een sterke onderlinge band, openheid en vertrouwen met een mate van zekerheid vast te stellen dat deze de meest bepalende succesfactoren zijn binnen deze casussen.

Sleutelbegrippen

Strategische alliantie(s), high tech, kritische succesfactoren, succesvolle, case study('s), leverancier, partner.

Voorwoord

Deze scriptie is de afstudeeropdracht voor mijn master 'Business Process Management & IT' aan de Open Universiteit. Na meer dan negen maanden werken is het dan eindelijk zover. Het was een moeilijk en soms stressvol proces, maar een zeer leerzame en bevredigende manier om mijn geweldige tijd als student bij de Open Universiteit af te sluiten. De afstudeerperiode werd gekenmerkt door COVID-19 die meer invloed had dan verwacht op mijn afstuderen. Het zorgde ervoor dat eigenlijk de totale afstudeeropdracht volledig digitaal moest plaatsvinden, dit bespaarde weliswaar reizen en het nodige fileleed, het leverde alleen minder interactie met de betrokkenen binnen het onderzoek en maakte het minder innoverend.

Vooraf zou ik graag een aantal mensen willen bedanken die mij hebben gemotiveerd en gesteund bij het schrijven van deze afstudeeropdracht. Allereerst zou ik graag mijn collega's willen bedanken voor het introduceren van mij bij de betreffende partners. Ik wil alle deelnemers aan de interviews bedanken om mij alles te vertellen over de strategische alliantie waar hun organisatie onderdeel van uitmaakt. Ook mijn vriendin moet worden bedankt voor haar steun en toeverlaat als een belangrijk klankbord. Verder wil ik mijn familie, vrienden en mensen die ik nog vergeten ben bedanken voor hun tijd en alle morele en inhoudelijke steun.

Last but not least wil ik Dr. Ir. Harry Martin en Dr. Ben Roelens bedanken voor het inspireren en begeleiden van mij tot het eindproduct dat voor u ligt.

Mark van Dongen

"The only true wisdom is knowing that you know nothing."
– Socrates

Samenvatting

Organisaties moeten zich constant aanpassen aan een steeds diverser wordende wereld en veranderende omstandigheden. Het ontwikkelen van passende vormen van management en organisatie is een manier waarop bedrijven zich aanpassen aan deze veranderende omstandigheden. Een vorm van organisatie met de vereiste interne variëteit zijn strategische allianties.

Als het gaat om het succesvol meten van strategische allianties dan ervaren onderzoekers nogal wat problemen. Er kunnen tal van oorzaken worden aangedragen waarom deze allianties niet succesvol worden geacht. Zou het niet mooi zijn als er al in een zo vroeg mogelijk stadium bepaald zou kunnen worden of een strategische allianties succesvol zou kunnen worden. Als er meer zicht komt op succesfactoren welke van invloed zijn op succes van deze allianties zal het organisaties helpen effectievere samenwerkingsverbanden te sluiten en zodoende maatschappelijke vraagstukken nog beter aan te pakken in de toekomst. Daarom zal in dit onderzoek worden getracht het gat in de bestaande literatuur te dichten en zal er gekeken worden welke kritische succesfactoren van invloed zijn op het succes van high tech strategische allianties.

Met behulp van uitgebreid literatuuronderzoek is er gekeken welke succesfactoren het meest bepalend zijn. Vanuit het uitgebreid literatuuronderzoek werd geen eenduidig antwoord gevonden welke kritische succesfactoren binnen een high tech strategische alliantie het meest bepalend zijn om succesvol samen te werken. Betreffende het succes of falen van een strategische alliantie zijn er tal van indicatoren gevonden, er is geen basis gevonden dat deze indicatoren op voorhand een succesvolle of falende strategische alliantie zouden kunnen prognosticeren. Wel zijn er succesfactoren die vanuit het literatuuronderzoek naar voren kwamen als de meest besproken succesfactoren, deze zijn:

- oplossen van geschillen;
- openheid;
- vertrouwen;
- helder gedefinieerde doelstelling;
- flexibiliteit;
- uitnutten sterktes van partner;
- leervermogen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen;
- controle beheer.

Om perspectief te geven vanuit beide partijen binnen de strategisch alliantie is er door de onderzoeker een praktijkonderzoek uitgevoerd. Binnen het praktijkonderzoek zijn er multiple case study's uitgevoerd op basis van drie casussen. Binnen het praktijkonderzoek zijn er semigestructureerde interviews uitgevoerd, hieraan hebben tien respondenten deelgenomen. Vanuit het praktijkonderzoek zijn elf meest bepalende succesfactoren aan te wijzen die naar voren kwamen binnen de high tech allianties. Deze elf succesfactoren zijn het meest bepalend binnen het praktijkonderzoek en komen voor over alle drie de casussen. Van deze elf meest bepalende succesfactoren komen er vijf voor binnen de top elf van het theoretische onderzoek.

Als we kijken naar oorzaak-gevolg relaties tussen de events en succesfactoren is van de onderstaande succesfactoren met een mate van zekerheid vast te stellen dat deze de meest bepalende succesfactoren zijn binnen deze casussen:

- sterke onderlinge band;
- openheid;
- vertrouwen.

Hiermee levert dit onderzoekverslag een bijdrage aan de huidige literatuur en is getracht het gat te dichten en inzichten te geven hoe high tech strategische samenwerkingen succesvoller kunnen worden.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----|
| Abstract | ii |
| Sleutelbegrippen | ii |
| Voorwoord | iii |
| Samenvatting | iv |
| Inhoudsopgave | vi |
| 1. Introductie | 1 |
| 1.1. Achtergrond | 1 |
| 1.2. Gebiedsverkenning | 2 |
| 1.3. Probleemstelling | 4 |
| 1.4. Opdrachtformulering | 5 |
| 1.5. Motivatie/relevantie | 5 |
| 1.6. Aanpak in hoofdlijnen | 6 |
| 2. Theoretisch kader | 7 |
| 2.1. Onderzoeksaanpak | 7 |
| 2.2. Uitvoering | 8 |
| 2.3. Resultaten en conclusies theoretisch onderzoek | 9 |
| 2.4. Doel van het vervolgonderzoek | 40 |
| 3. Methodologie | 41 |
| 3.1. Onderzoeksstrategie | 41 |
| 3.2. Dataverzameling | 43 |
| 3.3. Operationalisatie | 45 |
| 3.4. Gegevensanalyse | 46 |
| 3.5. Methodische verantwoording | 48 |
| 4. Resultaten | 52 |
| 4.1. Verloop van het onderzoek | 52 |
| 4.2. Resultaten | 56 |
| 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen | 76 |
| 5.1. Discussie – reflectie | 76 |
| 5.2. Conclusies | 77 |
| 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk | 82 |
| 5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek | 82 |
| Referenties | 84 |
| Bijlage 1 interviewvragen | 90 |

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Organisaties moeten zich constant aanpassen aan een steeds diverser wordende wereld en veranderende omstandigheden. Enkele opvallende trends in dit streven zijn een grotere lokale responsiviteit op internationale bedrijfsontwikkelingen, diversiteit van de beroepsbevolking en decentralisatie van management en corporate governance. Het ontwikkelen van passende vormen van management en organisatie is een manier waarop bedrijven zich aanpassen aan deze veranderende omstandigheden. Een vorm van organisatie met de vereiste interne variëteit zijn strategische allianties. Strategische allianties hebben in de afgelopen twintig jaar een grote vlucht genomen (Harbison en Pekar, 1998). Veel onderzoekers hebben strategische allianties gezien als een hybride vorm van organisatie omdat ze de kenmerken van zowel markttransacties als internalisering vermengen zoals beschreven door Powell en Thorelli (1986, 1987).

Als het gaat om het succesvol meten van strategische allianties dan ervaren onderzoekers nogal wat problemen. Als we kijken naar de levensduur als richtlijn bestaan er sommige onderzoeken die dat overwegen als richtlijn, er bestaan ook onderzoeken die kijken naar de bijdrage die wordt geleverd aan de strategische positie of concurrent vermogen van de allianties (Hoffman & Schlosser, 2001).

Er liggen tal van zaken aan ten grondslag waarom veel strategische allianties niet succesvol worden geacht. Er kunnen tal van oorzaken worden aangedragen waarom deze allianties niet succesvol worden geacht. Zou het niet mooi zijn als er al in een zo vroeg mogelijk stadium bepaald zou kunnen worden of een strategische allianties succesvol zou kunnen worden. Daar probeert dit onderzoek een bijdrage aan te leveren.

1.2. Gebiedsverkenning

Het onderzoek vindt plaats binnen een (wetenschappelijk) gebied. Binnen dat gebied worden basisdefinities gebruikt. Hieronder wordt de definitie van de verschillende begrippen uiteengezet en wordt informatie gegeven over een specifiek gebied verder wordt er een toelichting gegeven over het gebruikte taalgebruik en de gehanteerde definities. De begrippen die centraal staan in dit onderzoek zijn: kritische succesfactoren en strategische allianties. Deze begrippen zullen in de volgende alinea's eerst kort worden besproken.

Het begrip kritische succesfactor

Voor het eerst kwam het begrip kritische succesfactor naar voren in beginjaren zestig. Het werd als eerste concept gebruikt door Anthony, Dearden en Vancil (1972) voor het model voor een management controlesysteem.

Rockart (1979) definieert het volgende voor kritische succesfactoren, voor resultaten van een organisatie zijn kritische succesfactoren doorslaggevend. Als resultaten ten opzichte van kritische succesfactoren een bevredigend resultaat opleveren, dan zijn er vanuit de organisatie randvoorwaarden opgesteld om competitieve prestaties te leveren. Wanneer blijkt dat resultaten op de benoemde belangrijke succesfactoren om te groeien onvoldoende naar voren komen, zou deze moeite onverhoopt uit kunnen vallen tot een tegenvallend resultaat. Als aanvulling op de benadering van Rockart (1979) kan gekeken worden naar de benadering van Leidecker en Bruno (1984). Zij geven aan dat er doorslaggevende condities, variabele en karakteristieken zijn voor kritische succesfactoren. Deze zouden beduidende beïnvloeding op de succesfactor binnen de organisatie kunnen hebben mits deze correct worden onderhouden, beheerd of ondersteund.

Strategische allianties

In de literatuur treffen we verschillende definities aan van strategische allianties:

1. Als je informatie deelt of gezamenlijk ontwikkelt en bijdrage van kapitaal, technologie of (bedrijfs)middelen levert op basis van een vrijwillig geïnitieerde coöperatieve overeenkomst zoals beschreven door Gulati (1995).
2. Als er minimaal twee partijen zijn die onder 1 organisatie en 1 beheer vallen zoals beschreven door Das & Teng en Jarillo (1988, 2002).
3. Als bedrijven gezamenlijk strategische doelen nastreven op basis van een vrijwillige coöperatieve overeenkomst zoals beschreven door Singh & Lee, Lorange, Roos, Brønn & Simcic (1992, 2000).
4. Geen gezamenlijke eigenaar hebben, wel een overeenkomst en relatie tussen twee of meer organisaties zoals beschreven door Barringer & Harrison, Lowensberg (2000, 2010).

Als we kijken naar de minst sterke dan kunnen we zeggen dat dit de definitie van Jarillo is. In deze strekking zou het erop neer komen dat we onder een alliantie eigenlijk alles kunnen verstaan, indien het minimaal uit twee partijen bestaat en onder 1 organisatie en beheer valt. Voor de overige valt wat te zeggen, hier komen één of meerdere punten sterker naar voren, Gulati geeft de meest complete beschrijving hierin meerdere dimensies meegenomen dan alleen een gezamenlijk doel ambiëren en een relatie aangaan zonder gezamenlijk eigenaarschap.

De belangrijke punten per definitie zijn:

- Samenwerken, informatie delen, vrijwillig, tegemoetkomen in middelen/bedrijfsmiddelen, technology of vermogen;
- Er dienen minimaan twee partijen te zijn;
- Samen doelen nastreven;
- Er is niet een gezamenlijk eigenaarschap.

De onderstaande definitie kan hieruit worden opgemaakt:

Als twee of meer organisaties vrijwillig een samenwerkingsovereenkomst met elkaar aangaan, informatie met elkaar delen of ontwikkeling gezamenlijk doen, ter beschikking stellen van middelen/bedrijfsmiddelen, technology en/of vermogen, hoog in het vaandel hebben staan zonder gezamenlijk eigenaarschap maar met een gezamenlijk (strategisch) doel hebben we het over een strategische alliantie.

Om het onderzoek verder af te kaderen en de definitie van strategische allianties scherper te formuleren is er gekeken verschillende vormen. Hierover wordt het volgende In de literatuur beschreven strategische allianties worden onderscheiden in horizontaal of verticaal (Silverman & Baum 2002, Dussauge & Garrette 1998):

1. Horizontale allianties worden gedefinieerd als samenwerkingsprojecten die worden uitgevoerd door bedrijven die in dezelfde sector actief zijn. Ze komen minder vaak voor in de dienstensector, maar wanneer ze zich voordoen, is het meestal schaalvergroting, aanpassing aan seizoen veranderingen of binnen niches.
2. Verticale allianties zijn relaties tussen organisaties in verschillende sectoren. Dit is een veel voorkomende soort alliantie die wordt gevonden tussen dienstverlenende bedrijven, omdat samenwerking kan worden gecoördineerd om complete oplossingen voor klanten te bieden. Met weinig kans op concurrentie tussen alliantieleiden kunnen bedrijven hun vaardigheden combineren om te concurreren met veel grotere en meer gediversifieerde organisaties. Deze allianties staan ook wel bekend als transsectorale innovaties.

Om de aandacht vast te houden, concentreert dit onderzoek zich met name op horizontale allianties.

1.3. Probleemstelling

Veel allianties beginnen met de beste bedoelingen en goede wil maar ontpoppen zich desondanks tot frustrerende aangelegenheden (Huxham & Vangen, 1996). Parkhe (1993) stelde al dat hoewel het aantal strategische allianties toeneemt, deze samenwerkingsverbanden vaak gepaard gaan met problemen als instabiliteit, slechte prestaties, ontevredenheid en zelfs vroegtijdige beëindiging. Ondanks de toename van alliantieactiviteiten tussen bedrijven in de afgelopen jaren wordt er geschat dat tot op heden tussen de 30 en 70 procent van de allianties mislukt (Kausar & Shaw, 2001; Kausar & Shaw, 2004a, Sambasivan, Siew-Phaik, Mohamed & Leong, 2011). Als we kijken naar het vroegtijdig afbreken van allianties dan komt naar voren dat van alle allianties 50-60% te vroeg te gronde wordt gericht en in de eerste twee jaar 66% internationale strategische allianties complicaties oplopen. In de eerste vier jaar overleven er twee van de tien zoals beschreven door Kelly, Schaan & Joncas (2002). Wanneer dit gebeurt, gaan niet alleen de voordelen van de samenwerking verloren, maar worden ook een groot deel van de geïnvesteerde middelen en inspanningen verspild.

In de bestaande literatuur worden er diverse oorzaken gegeven voor ontevredenheid met de samenwerkingsrelatie en het falen van strategische allianties. Het falen van een alliantie zou worden aangewakkerd door uiteenlopende factoren, zoals conflict tussen de partners, wanprestaties en inflexibiliteit, maar ook door gebrekkige communicatie, opportunisme, onverenigbare doelstellingen en controle (Geringer en Herbert, 1991). Bamford, Comes-Casseres en Robinson (2003, aangehaald in Sambasivan et al., 2011) stellen dat strategische allianties vaak worden geconfronteerd met moeilijkheden en problemen, omdat partners er niet in slagen een effectieve werkwijze te ontwikkelen voor het maken van gezamenlijke besluiten. Spekman, Kamauff en Myhr (1998) suggereren dat de problemen binnen strategische allianties vaak kwesties over gelijkheid betreffen. Volgens Ring en Van de Ven (1994) ontstaan veel van de problemen in het managen van strategische allianties door een gebrek aan aandacht voor relationele vraagstukken.

Ondanks het feit dat er inspanningen worden gedaan om inzicht te krijgen in de ingrediënten voor een succesvolle strategische alliantie, zijn de resultaten tot op heden verre van overtuigend (Kausar & Shaw, 2001).

Als er meer zicht komt op succesfactoren welke van invloed zijn op succes van deze allianties zal het organisaties helpen effectievere samenwerkingsverbanden te sluiten en zodoende maatschappelijke vraagstukken nog beter aan te pakken in de toekomst. Daarom zal in dit onderzoek worden getracht het gat in de bestaande literatuur te dichten en zal er gekeken worden welke kritische succesfactoren van invloed zijn op het succes van high tech strategische allianties. Het doel van de studie is om een meer volledig begrip te ontwikkelen van kritische succesfactoren welke het meest van belang zijn voor high tech strategische allianties om zodoende organisaties te voorzien van waardevolle informatie waarmee ze de kans op succesvolle samenwerkingsverbanden kunnen vergroten.

1.4. Opdrachtformulering

Als we kijken naar wat bepalend is voor strategische allianties dan is dat de opstartfase. Tijdens het literatuuronderzoek zal er naar indicatoren worden gezocht om zo een inzicht te krijgen op het verloop van een alliantie. Er wordt dan vooral gekeken of mate van succes kan worden gemeten.

De hoofdvraag voorafgaand aan de literatuurstudie is: *“Wat zijn de meest bepalende (kritische) succesfactoren bij het succesvol aangaan van horizontale strategische allianties bij high tech organisaties?”*.

Om bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden, meer inzicht te krijgen in strategische allianties, de fases die ze doorlopen en wat voor een strategische alliantie nog meer van belang is zijn de volgende deelvragen benoemd:

- Welke type strategische allianties zijn te onderscheiden?
- Hoe ziet de levenscyclus van een strategische alliantie eruit?
- Welke redenen zijn er om een strategische alliantie aan te gaan?
- Hoe zijn strategische allianties ontwikkeld?
- Welke problemen kunnen er ontstaan bij strategische allianties?
- Wat zijn indicatoren voor een succesvolle alliantie?
- Welke middelen dragen partners bij?
- Hoe wordt invloed/controle uitgeoefend binnen de strategische alliantie?
- Wat is de rol van communicatie in het samenwerkingsverband tussen allianties?
- Welke bepalende (kritische) succesfactoren worden tijdens praktijkonderzoek het meest relevant en/of besproken gevonden?

De deelvragen zullen onderzocht worden middels literatuurstudie. De laatste deelvraag wordt onderzocht middels case study's.

1.5. Motivatie/relevantie

De relevantie van het onderzoek wordt onderverdeeld naar de wetenschappelijke en de maatschappelijke relevantie. De wetenschappelijke relevantie heeft betrekking op de toegevoegde waarde die kan worden aangevuld binnen het kennisgebied kritische succesfactoren. De relevantie binnen de maatschappij van dit onderzoek geeft aan welke informatie en voor wie deze van belang is. Hiermee wordt aangetoond waarom het zinvol is om dit onderzoek uit te voeren.

Maatschappelijke relevantie

Eerder werd al aangegeven dat strategische allianties binnen het bedrijfsleven niet meer weg te denken zijn en veel voorkomen in de samenleving. Het is gewoonweg niet meer haalbaar om kennis en expertise in huis te hebben in een tijd waarin nieuwe technologie zich ongekend snel ontwikkelt. Hoe deze strategische allianties te kunnen laten slagen tot een goede langdurige samenwerking en welke maatregelen organisaties vooraf met elkaar moeten nemen en bespreken om succes te creëren is dan ook een interessante vraagstelling.

Als er ergens expertise en kennis is dan is het wel binnen de high tech organisaties deze moeten in de markt van ICT voorop blijven lopen. Dit onderzoek richt zich op case study's binnen een leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten. Het is hierdoor interessant dit onderzoek uit te voeren.

Wetenschappelijke relevantie

Als er gekeken wordt naar de wetenschappelijke relevantie dan heeft deze betrekking op dat er waarde wordt toegevoegd op het kennisgebied kritische succesfactoren die van invloed zijn op strategische allianties (van Dijk 2018). Binnen de wetenschap zijn onderzoekers het niet eens met elkaars standpunten hierdoor is onderzoek naar kritische succesfactoren binnen een strategische alliantie wetenschappelijk relevant. Binnen de huidige wetenschap zijn er verschillende inzichten, is er veel literatuur te vinden en wordt er vaak geopperd om verder onderzoek te verrichten. Dit onderzoek richt zich op de kritieke succesfactoren binnen een strategische alliantie. Vanuit managementgedachte wordt er voor het aangaan van een strategische alliantie nagedacht over wat succesfactoren zouden kunnen zijn waardoor de samenwerking succesvol zal worden. Hier zoemt dit onderzoek op in. Op basis van deze doelstelling is dit onderzoek relevant en draagt het bij aan de verrijking van de wetenschap op het gebied van kritische succesfactoren binnen strategische allianties.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In dit eerste hoofdstuk heeft de onderzoeker stilgestaan bij de gebiedsverkenning voor een mogelijk onderzoek, de kernbegrippen en relevantie werden toegelicht samen met de onderzoeksvragen. Het tweede hoofdstuk zal toelichten hoe de literatuur bijdraagt aan het opzetten van de basis voor dit onderzoek, hoe dit literatuuronderzoek uitgevoerd is en de conclusie hiervan. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht welke ingezet wordt voor het onderzoek in de empirie. Daarnaast worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek toegelicht. Het hoofdstuk resultaten gaat verder in op het verloop van het onderzoek en haar resultaten. In het laatste hoofdstuk is ruimte voor discussie, wordt ingegaan op de conclusies, aanbevelingen en verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Het doel van de literatuurstudie is om een antwoord te verkrijgen op de deelvragen op basis van de meest relevante literatuur voor dit onderwerp. Binnen het afstuderen is er maar beperkte tijd beschikbaar voor de literatuurstudie, waardoor het niet mogelijk is alle literatuur te onderzoeken en te analyseren. Daarom worden er keuzes gemaakt in de aanpak van het literatuuronderzoek aan de hand van een efficiënte werkwijze de meest relevante artikelen te selecteren.

Dit onderzoek gaat over kritische succesfactoren welke het meest bepalend zijn op het succes van een strategische alliantie, de kerntaak ligt op het verzamelen van kritische succesfactoren welke van invloed zijn. Als er relevante documenten worden gevonden dan wordt de samenvatting en inleiding gelezen, op deze wijze kan worden ingeschat of het relevant is voor dit onderzoek. Van daaruit wordt eerst de aanpak van het literatuuronderzoek beschreven. Daarna worden de resultaten van de uitvoering beschreven, waarna vervolgens de inhoudelijke resultaten worden uiteengezet. Ten slotte worden er conclusies getrokken welke gebruikt worden als theoretische basis voor het vervolgonderzoek.

Allereerst heeft de onderzoeker zich globaal ingelezen op het onderwerp. Dit is gedaan door middel van doornemen van relevante artikelen door de begeleider aangeleverd, algemene zoektermen in de library van de Open Universiteit en andere algemeen beschikbare zoekmachines. Er is gezocht op zowel Nederlandstalige als Engelstalige zoekwoorden, zoals strategic alliances, partnering, succesfactoren strategische allianties, etc., deze zoektermen zijn ook gecombineerd met elkaar om meer relevantie aan te brengen op basis van de hoofdvraag en haar deelvragen. Binnen de gevonden artikelen werden vaak relevante steekwoorden of een combinatie van woorden benoemd waar verder op kon worden doorgezocht. Verder is er doorgezocht op auteurs die vaak werden geciteerd binnen de gevonden artikelen.

Tijdens het initiële literatuuronderzoek kwamen bepaalde namen veel naar voren, zoals Naesens, Das & Teng, Niederkofler, Hoffman & Schlosser etc. Namen die vaak terugkwamen heeft de onderzoeker genoteerd en artikelen waarnaar zij vaak verwezen zijn kort doorgenomen, door bijvoorbeeld de introductie/abstract door te nemen. Als dit de juiste relevantie had werd de samenvatting en conclusie doorgenomen.

Verder zijn de relevante artikelen beoordeeld op betrouwbaarheid en kwaliteit. Er is steekproefsgewijs gecontroleerd of beweringen die gedaan worden zijn onderbouwd met bronnen vanuit de wetenschap en ook bevestigd worden in deze bronnen. Ook is er gekeken of een relevant artikel geciteerd wordt, als het vaak geciteerd wordt binnen andere artikelen zou dit iets kunnen zeggen of het artikel van kwalitatief en betrouwbaar niveau is. Na dit initiële literatuuronderzoek was er een accuraat beeld betreffende het onderwerp en werd het mogelijk nader in te zoomen op de meest relevante literatuur.

2.2. Uitvoering

Na de oriënterende fase van het literatuuronderzoek is er gedetailleerder onderzoek gedaan met specifiekere zoektermen en combinaties van de eerder gebruikte zoektermen, om zo het aantal resultaten te reduceren en beter bij de hoofdvraag aan te laten sluiten.

Steeds eerst gezocht op alle artikelen, gesorteerd op relevantie. Daarna nog dezelfde zoekterm maar dan met artikelen sinds 2015. Veel minder resultaten en recenter onderzoek. Uit beide methodieken zijn resultaten naar voren gekomen.

De literatuurstudie is uitgevoerd in de maand mei/juni 2019, dit heeft mogelijk gevolgen voor de reproduceerbaarheid. De volgende key words en queries zijn hierbij gebruikt:

- Determining factors in the success of strategic alliances 15,835 peer-review.
- Building Successful Strategic Alliances 47,353 peer-review.
- Structuring and managing strategic alliances 4,369 peer-review.
- Determining strategic alliance formation 12,487 peer-review.
- Organize strategic alliance 22,827 peer-review.
- Indication successful strategic alliance 11,694 peer-review.
- Measure successful strategic alliance 72,099 peer-review.
- Successful strategic technology alliance 46,319 peer-review.
- Advantages international strategic alliances 62,327 peer-review.
- Strategic Alliance Success Factors 60,426 peer-review.
- High tech strategic alliances 14,426 peer-review.
- Strategic alliance fail & strategic alliance failure 36,285 peer-review & 54,699 peer-review.

Er werd een groot aantal aan potentieel relevante studies gevonden. Het overgrote deel is door de onderzoeker gescand op basis van relevantie van onderwerp. Alle relevante artikelen zijn door de onderzoeker geïmporteerd in Mendeley. Hierna vond er een inhoudelijke inschatting plaats op basis van bruikbaarheid. Na deze 1^e selectie vindt er een flinke reductie plaats van de literatuur en blijft er een behapbaar aantal over van 96 artikelen zodat de literatuurstudie binnen de gestelde tijd kan worden volbracht. Op basis van de “abstracts” zijn notities gemaakt waarbij naar de essentie van het gelezen artikel is gezocht en er is genoteerd welke vraag in het onderzoek is beantwoord. Daarna is de literatuur verder geanalyseerd en zijn de resultaten en conclusies hiervan in de volgende paragrafen verder uitgelicht.

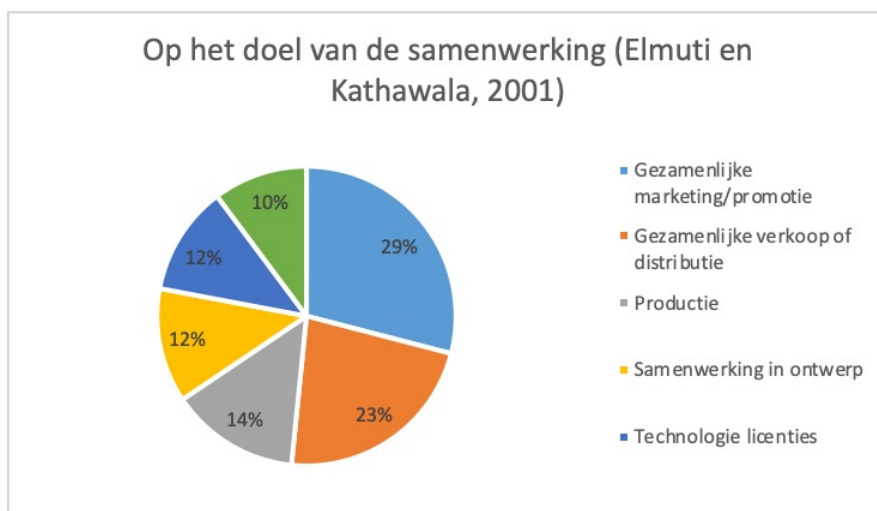
2.3. Resultaten en conclusies theoretisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven of het ontwikkelde theoretisch kader: antwoord kan geven (mits gevonden) op de vragen zoals deze in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven op basis van argumenten die zijn gevonden in de literatuur en tot deze antwoorden hebben geleid. In het eerste deel wordt nader ingegaan op de type strategische allianties en de redenen om een alliantie aan te gaan. Vervolgens gaan we op zoek naar de verschillende succesfactoren door de beantwoording van de deelvragen en als afsluiting wordt er in de conclusie een totaaloverzicht gegeven van de kritische succesfactoren.

2.3.1. Welke type strategische allianties zijn te onderscheiden

Het is relevant om de verschillende strategische allianties te onderscheiden. Elke vorm van een strategische alliantie kan een bepaald soort risico met zich meebrengen. Omdat het management een aantal risico's in gedachten heeft en de situatie wil kunnen beheersen, kan een vorm van samenwerkingsrelatie worden gekozen met een bijbehorende governance structuur (Ring en Van de Ven, 1992). Als er combinatie van governance structuur, management controlesystemen en vertrouwen wordt toegepast vindt men dat de risico's op falen van een allianties verminderd/beter beheerd kunnen worden (Langfield-Smith, 2008).

Als we kijken hoe we samenwerkingsrelaties op basis van hoofdlijnen kunnen onderscheiden, zijn deze op basis van Elmuti en Kathawala (2001) en Das en Teng (1996):



Figuur 1 onderscheiden van het doel betreffende samenwerkingsrelaties

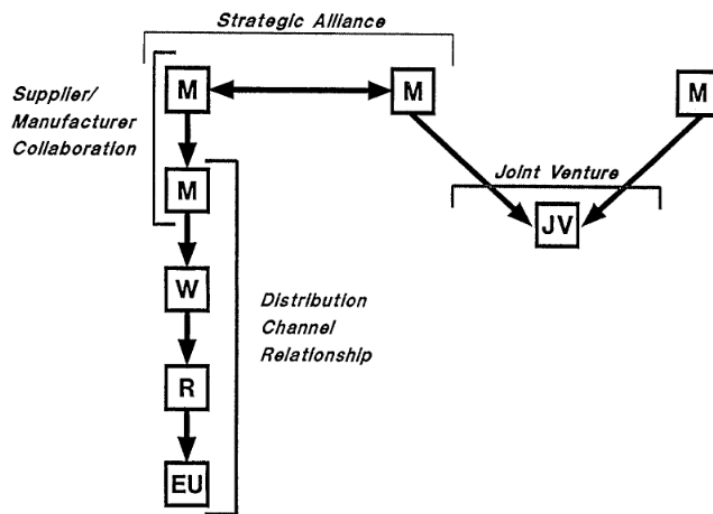
Hoe wordt de samenwerking gefinancierd zoals benoemd door Das en Teng, (1996):

- Equity: hier financieren allianties op basis van eigen vermogen (equity).
- Non-Equity: hier financieren allianties zonder eigen vermogen (non-equity).

Als we kijken naar veel gebruikte vormen zijn er op hoofdlijnen twee de volgende te noemen:

- strategic alliance;
- joint venture.

De belangrijkste verschillen zijn, bij een strategic alliance blijven beide bedrijven zelfstandig opereren, bij een joint venture wordt daadwerkelijk een ander bedrijf gevormd zoals beschreven door Cravens, Shipp & Cravens (1993). Zoals het volgende plaatje laat zien.



Figuur 2 gebruikte vormen strategic alliances

De volgende beschrijvingen door Powell, Borys & Jemison en Cravens (1987, 1989, 1993) zijn onderdeel van een groter geheel met betrekking tot organisatorische relaties zoals genoemd Hybride Organisatorische Regelingen:

- Acquisitions, ook wel aan te duiden als strategische allianties die zijn aangekocht.
- Mergers, ook wel aan te duiden als een fusie.
- Joint Ventures, ook wel aan te duiden als een gemeenschappelijke organisatie.

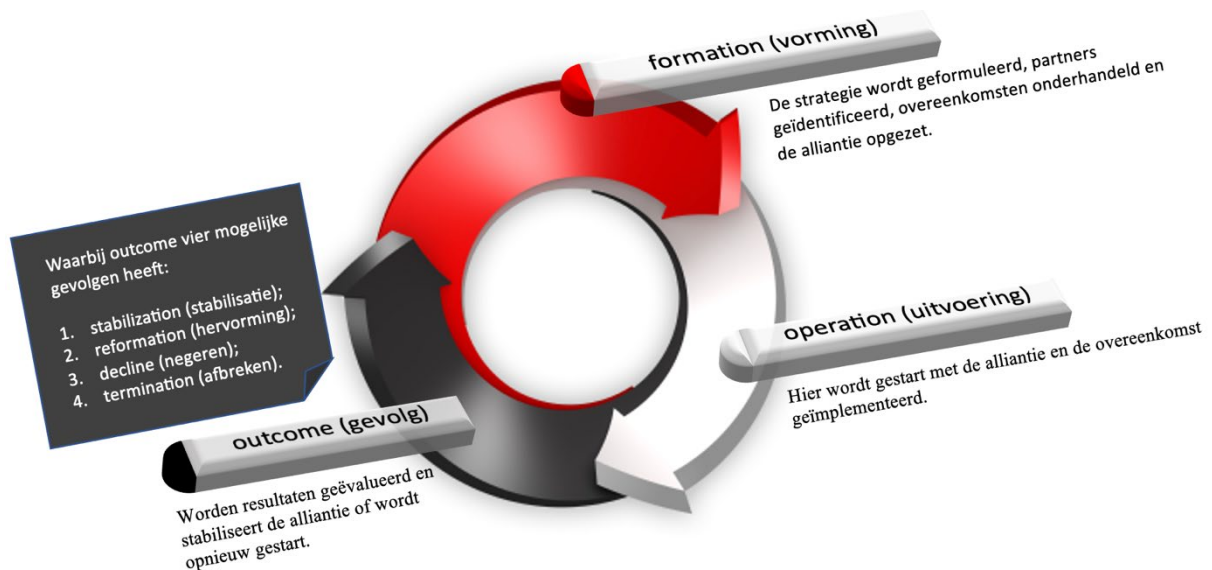
Er worden binnen deze Hybride Organisatorische Regelingen de volgende vier sleuteldimensies onderscheiden binnen strategische allianties:

1. We praten over investering die actief is, hierin moeten de leidinggevende van de twee ondernemingen dus een investering doen om actief te ondernemen. Als we het over een passieve investering hebben dan is het inkopen van aandelen.
2. Het gaat om een horizontale relatie, want het is samenwerken tussen de organisaties.
3. De samenwerking is voor beide organisaties strategisch belangrijk, het is de bedoeling dat er een langdurige relatie wordt aangegaan.
4. De organisaties zullen elkaar zoveel mogelijk aanvullen.

Voor verdere afbakening van dit onderzoek zullen we het alleen hebben over strategische allianties binnen een horizontale samenwerking, acquisitions, mergers en joint ventures worden verder buiten beschouwing gelaten.

2.3.2. Hoe ziet de levenscyclus van een strategische alliantie eruit

We kunnen een alliantie onderverdelen in meerdere fases. De literatuur geeft twee indelingen. In het onderstaande plaatje heeft de onderzoeker weergegeven hoe onderzoekers Das & Teng (2002) het hebben over drie fases, waarbij outcome vier mogelijke gevolgen heeft:



Figuur 3 drie fases van levenscyclus strategische allianties op basis van Das & Teng (2002)

De levenscyclus van een strategische alliantie heeft in de benadering van onderzoekers Hoffmann & Schlosser (2001) de onderstaande vijf fases:



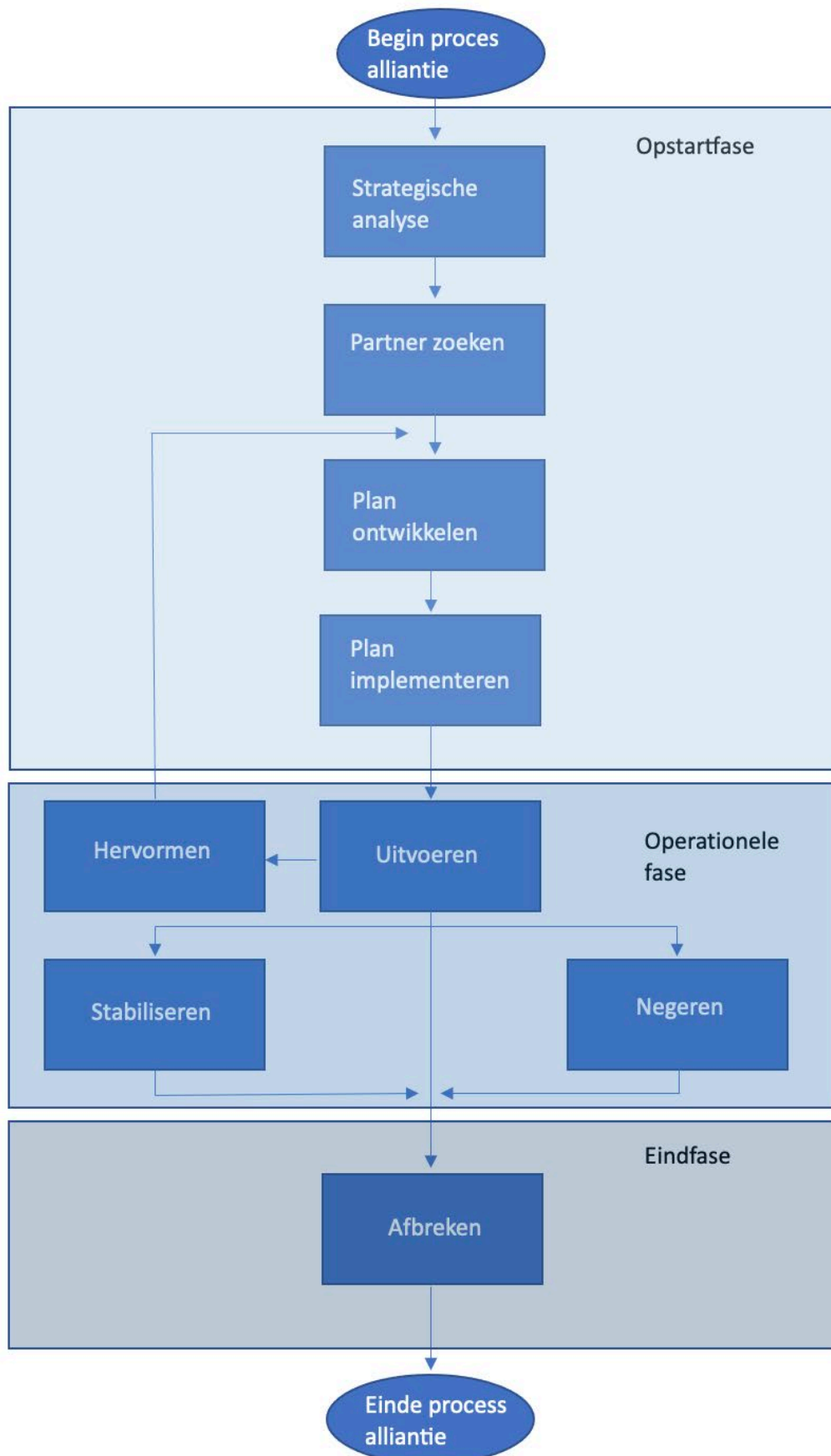
Figuur 4 vijf fases van levenscyclus strategische allianties op basis van Hoffmann & Schlosser (2001)

Als we beide onderzoeken in een schema plaatsen krijgen we het schema als hieronder weergegeven. Hier is een vergelijking van de verschillende fases gemaakt:

| | Das & Teng (2002) | Hoffman & Schlosser |
|-----------|------------------------------|--------------------------------|
| 1 | (1) vorming | |
| 2 | ~ strategie formuleren | (1) strategische analyse |
| 3 | ~ partners identificeren | (2) partner zoeken |
| 4 | ~ overeenkomst | (3) overeenkomst ontwikkelen |
| 5 | ~ alliantie opzetten | (4) overeenkomst implementeren |
| 6 | (2) uitvoering | (4) overeenkomst beheren |
| 7 | (3) gevolg | |
| 8 | ~ stabilisatie | |
| 9 | ~ hervorming | |
| 10 | ~ negeren | |
| 11 | ~ afbreken | (5) overeenkomst beëindigen |

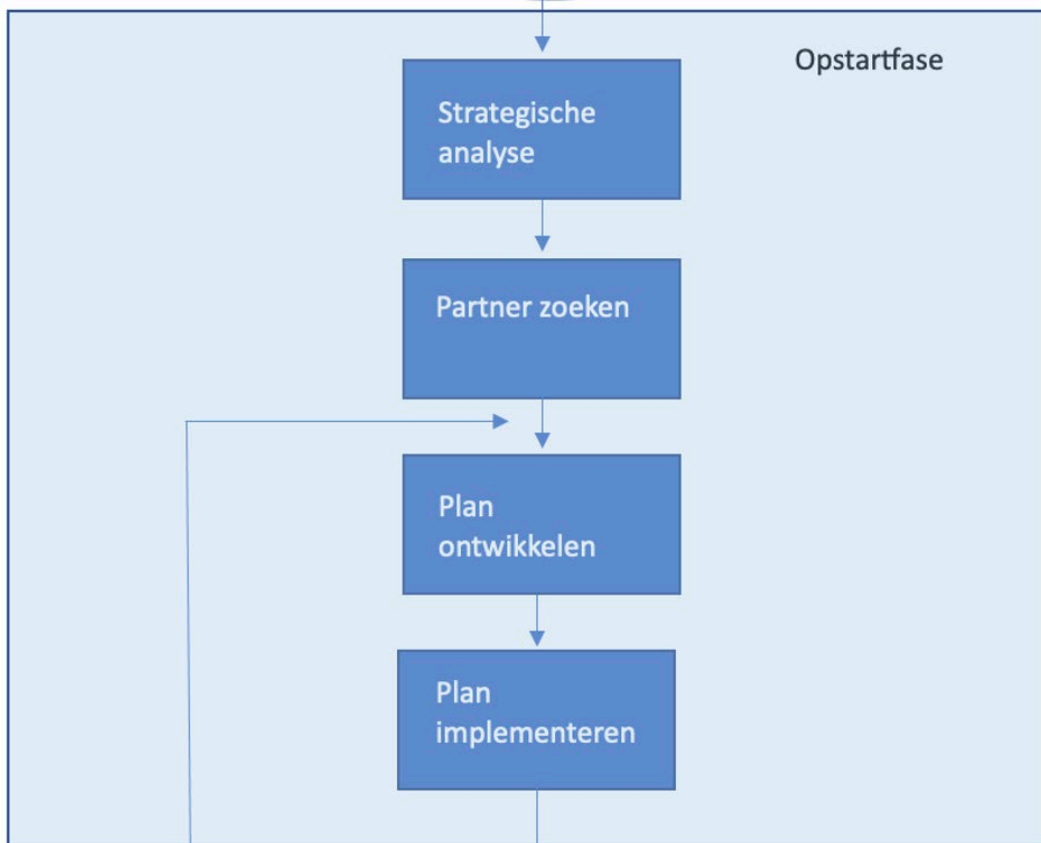
Figuur 5 vergelijking tussen de verschillende levenscyclus

Om erachter te komen op basis van welke kritische succesfactoren een strategische alliantie succesvol kan zijn wordt dit onderzoek uitgevoerd. Omdat deze kritische succesfactoren van belang zijn zouden deze op het punt waar opzoek wordt gegaan naar een partner, al naar voren komen. We kunnen de eerste zes punten als aparte fase onderscheiden omdat elk punt belangrijk genoeg is. Als de samenwerking in uitvoering stadium is beland, bestaat de mogelijkheid van 4 opsplitsingen. Op basis van de bovenstaande tabel en de vorige plaatjes van Hoffman & Schlosser en Das & Teng heeft de onderzoeker het onderstaande stroomschema gemaakt voor de levenscyclus betreffende een strategische alliantie.



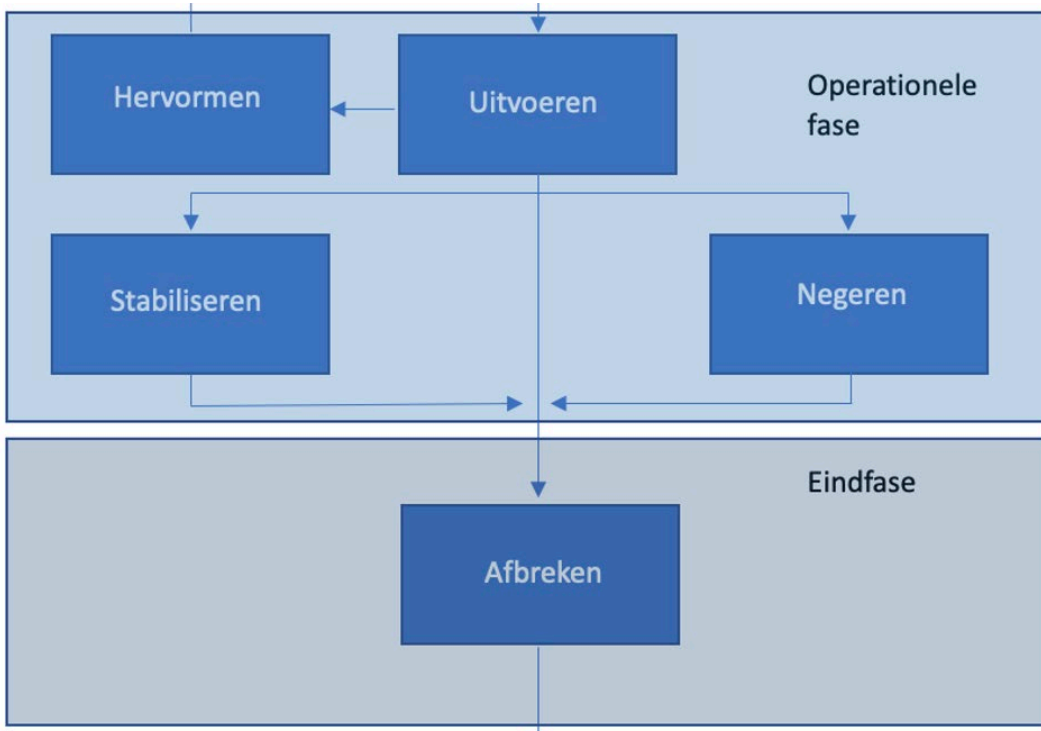
Figuur 6 stroomschema levenscyclus strategische alliantie

Het volgende diagram geeft de onderdelen die bij het opstarten van belang zijn:



Figuur 7 opstartfase levenscyclus strategische alliantie

De operationele fase doorloopt de volgende fases:



Figuur 8 operationele fase levenscyclus strategische alliantie

Als de bovengenoemde fasen voor de operationele fase niet worden doorlopen, zal er op hervorming worden aangestuurd en wordt er binnen het stroomschema teruggegaan naar het ontwikkelen van een plan.

Gaandeweg de samenwerking voortduurt, zal de fase van operatie worden opgevolgd door de stap 'eindfase, hiermee komt de samenwerking uiteindelijk te vervallen. Op dat moment kan de aanname worden gedaan dat de operationele fase als volgt kan worden ingedeeld:

1. Stabiliseren: er vindt geen ontwikkeling meer plaats, de alliantie loopt wel goed.
2. Negeren: omwille van de strategische alliantie worden de problemen genegeerd.
3. Uitvoeren: er blijft ontwikkeling en verbetering plaatsvinden binnen de strategische alliantie.

2.3.3. Welke redenen zijn er om een strategische alliantie aan te gaan

Om doelen op de langere termijn uit te kunnen voeren ontstaan er strategische samenwerkingen tussen organisaties. Op deze basis probeert een organisatie gezamenlijk met een andere organisatie hun positie te verbeteren ten opzichte van de concurrentie of een drastische verandering teweeg te brengen (Devlin & Bleackley, 1988). Er zijn volgens Hoffmann & Schlosser (2001) hoofdzakelijk een tweetal zaken te noemen betreffende een strategische alliantie dit zijn "resource-based theory" en "transaction-cost theory". Een organisatie wordt binnen deze theorie gezien als een verzameling van diverse middelen. Als er bepaalde middelen niet aanwezig zijn in de betreffende organisatie maar er is wel behoefte naar deze middelen noemt men dat een samenwerking die gebaseerd is op de resource-based theory. Als deze middelen dus niet beschikbaar zijn via een open marktkanaal, dan wordt er een samenwerking opgezocht met een andere organisatie die de betreffende middelen wel kan invullen. Als een organisatie bepaalde middelen in samenwerking met een andere organisatie tegen lagere kosten dus efficiënter kan bewerkstelligen dan ze zelf deze middelen zouden moeten creëren wordt dit transaction-cost theory genoemd. In de literatuur zijn de volgende zaken gevonden waarom organisaties strategische allianties aangaan:

- Strategische behoeften zoals beschreven door Eisenhardt & Schoonhoven (1996). Kwetsbare organisaties die een hoge mate van concurrentie ervaren of pionieren op basis van een technologische strategie.
- Sociale mogelijkheden zoals beschreven door Eisenhardt & Schoonhoven (1996). Organisaties die grotere en sterkere managementteams hebben en een sterkere sociale posities.
- Grotere massa in drukkere afzetgebieden zoals benoemd door Eisenhardt & Schoonhoven en Stuart (1996, 1998), stevigere positie in de markt zoals beschreven door Porter & Fuller en Chung (1986, 2000).
Er wordt een hogere status verkregen, krijgt meer zichtbaarheid en wordt groter door samen te gaan zoals benoemd door Stuart (1998) zo word je onderscheidend in een markt vol leveranciers. Hierdoor trek je meer mensen, leveranciers en afnemers.
- Meer middelen beschikbaar zoals benoemd door Williamson en Chung (1985, 2000), hierdoor kan meer competentie worden ontwikkeld zoals beschreven door Kogut, Hamel, Doz & Prahalad en Chung (1988, 1989, 2000) of het bijeenbrengen van middelen zoals beschreven door Kassiech & Radosevich en Carayannis (2000). Bepaalde producten en/of diensten kunnen door samen te gaan wel ontwikkeld en/of geleverd worden omdat er toegang wordt verkregen tot bedrijfsmiddelen, kennis of kapitaal.

Verder heeft Verstraten (2020) onderstaande motivatie tot samenwerking beschreven. Hij benoemt verschillende redenen waarom bedrijven een strategische alliantie aangaan:

- Economisch financieel (Tsang, 1998).
- Maatschappelijke redenen (Berger, Cunningham, Drumwright, 2006).
- Leren van elkaars sterkten (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989).
- Eigen zwaktes te boven komen en competitief zijn (Chennamaneni & Desiraju, 2011).

2.3.4. Kritische succesfactoren

In het verdere deel van dit literatuuronderzoek wordt ingegaan op de kritische succesfactoren. Daarbij wordt gekeken naar de verschillende fases en onderdelen van de strategische alliantie. Te beginnen met de ontwikkeling van de strategische alliantie.

2.3.4.1. Hoe zijn strategische allianties ontwikkeld

De strategische alliantie literatuur heeft zich eind jaren '80 ontwikkeld van een vooral beschrijvende discipline naar een meer theoretisch verankerd domein van de wetenschap (Robson et al., 2006). Hennart (1889, aangehaald in Robson et al., 2006) gebruikte de 'transaction costs theorie' om te verklaren waarom organisaties strategische allianties vormen. Deze theorie suggereert als de productie- en transactiekosten zodanig worden gecontroleerd dat op deze basis de succesfactor van een strategische allianties vastgesteld kan worden. Dit werd al snel de voornaamste theoretische aanpak voor het verklaren van alliantie activiteiten (Reus & Richie, 2004, aangehaald in Robson et al., 2006). Een andere theorie gebaseerd op de 'organizational learning perspective' beargumenteert dat alliantiesucces bepaald wordt hoe een organisatie in staat is te leren van haar partnerorganisatie(s) en tegelijkertijd zichzelf te beschermen tegen het lekken van waardevolle kennis naar haar partner(s). In eerste instantie werden deze theorieën gebruikt om gedetailleerde oplossingen te vinden voor de harde, functionele kant van alliantiemanagement. De literatuur omtrent deze aanpak concentreerde zich vooral op economische, financiële en strategische componenten welke het succes van de alliantie zouden kunnen beïnvloeden, zoals eigendomsstructuur, bestuurlijke zeggenschap, homogeniteit van de partners en partner selectie (Robson et al., 2006). De uitkomsten uit deze onderzoeken bleken echter veelal inconsistent (Robson, Leonidou & Katsikeas, 2002; Kauser & Shaw, 2004a). Door de toenemende kritieken op deze theoretische benaderingen van alliantiesucces, waarin de nadruk te veel lag op de uitkomsten en niet op het proces, is er in de loop van de tijd een nieuwe stroming opgekomen binnen dit onderzoeksterrein waarin men een gedragsmatig model heeft geïntroduceerd. Deze benadering stelt dat strategische allianties een vorm van relationele uitwisseling zijn waarbij gedragsmatige elementen, zoals vertrouwen, commitment en coördinatie, een sleutelrol spelen in de instandhouding en het succes van deze inter-organisatorische samenwerkingsverbanden (Inkpen en Currall, 1997, aangehaald in Robson et al., 2006). Hedendaagse onderzoekers ondersteunen veelal theoretische ontwikkelingen waarin men zowel structurele en transactie georiënteerde perspectieven combineert met het gedragsmatige model. Zodoende probeert men tot een holistische kijk op strategische allianties te komen (Inkpen & Currall, 2004). Binnen dit kader betoogden Sarkar, Echambadi, Cavusgil en Aulakh (2001) al de noodzaak om de gedragsmatige kenmerken te onderzoeken die mogelijk het gat dichtten tussen de structurele/functionele kant van allianties en alliantiesucces. Echter, ondanks dit onderzoek en verscheidene andere onderzoeken waarin wordt gesuggereerd dat gedragsmatige processen essentieel zijn voor alliantiesucces, blijft er onduidelijkheid bestaan over de rol van sociaal-psychologische factoren als commitment, coördinatie, communicatie en conflict (Kauser & Shaw, 2004a; Robson et al., 2006).

Eerdere pogingen om inzicht te krijgen in de rol van deze gedragsmatige kenmerken op alliantiesucces worden gekarakteriseerd door een verscheidenheid aan resultaten (Ring & Van de Ven, 1994; Mohr & Spekman, 1994; Kauser & Shaw, 2004; Pansiri, 2005; Styles & Hersch, 2005). Dit valt te wijten aan onder andere een gebrek aan een eenduidig theoretisch kader, moeilijkheden in het conceptualiseren en operationaliseren van gedragsmatige variabelen en de tendens om alleen de directe impact van gedragskenmerken op allianties succes te meten.

Ondanks deze problemen wordt er in de huidige literatuur gewezen op het bestaan van een aantal basale gedragsmatige componenten van allianties, te weten kenmerken van de partners, communicatie kenmerken, conflict en conflicthantering (Kauser & Shaw, 2001; Kauser & Shaw, 2004a). Daarnaast worden er eveneens een aantal organisatorische kenmerken onderscheiden, waaronder structuur en controle waarvan wordt verondersteld dat ze van invloed zijn op alliantiesucces.

2.3.4.2. Welke problemen kunnen er ontstaan bij strategische allianties

De combinatie van technology en vaardigheden blijkt in de praktijk bedrogen uit te komen als de partijen hun contracten hebben gesloten en beginnen met de samenwerking. Vanuit theoretisch oogpunt lijkt dit juist zo gemakkelijk. Als we kijken waar de problemen voornamelijk opspelen is dit vooral binnen complexe culturele of sociale systemen. Er komen een aantal kleine problemen naar voren als we het hebben over resultaat (4,7%) en strategie (11,2%). In 29% van gevallen vinden de problemen plaats in het eerste jaar binnen de operationele tak zoals beschreven door Kelly (2002). De volgende zaken zijn voorbeelden van dit soort problemen:

- het niet goed begrijpen van elkaars producten;
- de kosten van support worden onderschat;
- er is niet genoeg formeel op details gespecificeerd;
- de technologie wordt niet overtuigend gebracht;
- er is marginale ondersteuning op technologie;
- er wordt te weinig afgestemd met betrekking tot kwaliteitssystemen en methoden;
- de kwaliteitsproblemen zijn groot;
- het niet goed op elkaar aansluiten van programmatuur;
- de partner heeft geen goed begrip van de markt;
- het overschrijden van budgetten;
- het wijzigen van plannen;
- partners proberen fouten in producten op te sporen;
- het kost te veel tijd om producten te ontwikkelen;
- andere klanten worden niet geholpen omdat er te weinig capaciteit is.

Als we naar de bovenstaande verschijnselen kijken hebben deze grotendeels te maken met weinig voorbereiding. Er is niet diep genoeg ingegaan op deze punten tijdens de opstartfase. Er wordt tussen partners te veel aangenomen waardoor er miscommunicatie ontstaat en onderschatting van de samenwerking. Partners moeten er samen aan blijven werken, volgens Kumar & Das (2007) gaat een alliantie niet vanzelf. Een kwart van alle problemen heeft in het eerste jaar te maken met miscommunicatie dit zorgt voor 50% van de relationele problemen. De reisafstand, conflicten op persoonlijk vlak en verschil in taal kunnen miscommunicatie veroorzaken zoals benoemd door Kelly (2002). In 21% van daadwerkelijke terminatie van allianties zijn 30% problemen en zorgen op basis van cultuurverschillen zoals beschreven door Wildeman & Erens en Kelly (1998, 2002).

De communicatie wordt belemmerd door deze verschillen in cultuur- en taal dit draagt dan ook niet bij aan een succesvolle alliantie zoals benoemd door Child & Faulkner en Kelly (1998, 2002).

2.3.4.3. Wat zijn indicatoren voor een succesvolle alliantie

Het is opvallend dat er bij het aangaan van een samenwerking, opvallend veel vroegtijdig stranden. Als we kijken naar een succesvolle of falende alliantie zijn er binnen de literatuur meerdere indicatoren gevonden. Zo heeft het volbrengen van de strategische alliantie partnerselectie een aanmerkelijke invloed. Alsmede dat de reputatie van een alliantie partner ook een belangrijke beslissingsvariabele is volgens Das & Kumar (2007). Er wordt vooral gekeken of mogelijke alliantie partners vergelijkbaarheden hebben op kunde, mogelijkheden, vergelijkbare geschiedenis en tijd volgens Nielsen (2003). Als we kijken naar de eerdere levenscyclus van een alliantie valt dit onder stap 2 binnen de opstartfase van een strategische alliantie.

Als we kijken naar allianties die vroegtijdig worden beëindigd dan ligt het in 70% van de gevallen aan de relatie. Een bepalende succesfactor lijkt dan ook te liggen in de relationele sfeer. Tijdens de eerste periode van de samenwerking is het dus belangrijk om tijd te besteden aan de relatie zoals beschreven door Kelly et al (2002). Dit zal tijdens de levenscyclus van een strategische alliantie in stap 3 (plan opstartfase) en stap 4 (plan opstartfase) zich afspelen dit is nog voordat de operationele fase begint. We hebben nu al een aantal keer 'leren kennen' genoemd, wat houdt dat 'leren kennen' nu eigenlijk in? Wat is van belang om naar te kijken? Wat is van belang om te behandelen? Als het plan ontwikkeld wordt is het de bedoeling dat er heldere afspraken met elkaar moeten worden gemaakt hoe conflicten opgelost worden mochten deze ontstaan, over de rolverdeling, maken van beslissingen zoals benoemd door Cravens (1993), de algehele coördinatie, wordt er over en weer een aanbeveling gedaan betreffende alternatieve organisaties zoals benoemd door Gulati (1995), welke gezamenlijke relaties ze hebben, wat voor voordelen er eventueel gehaald kunnen worden zoals beschreven door Carayannis (2000), wat de verwachtingen zijn, hoe specifieke krachten gebundeld worden, hoe partners elkaar kunnen verrijken zoals beschreven door Chung (2000), hoe belangrijke gegevens voor elkaar beschikbaar worden gemaakt en hoe dit alles wordt geïmplementeerd. Ook met betrekking tot de rechten en plichten moet een exacte definitie zijn gemaakt zoals beschreven door Hoffmann & Schlosser (2001). Verder is de relatie en de rolverdeling van belangrijke personen van partijen van belang. Wat voor succesfactoren mee zouden kunnen spelen binnen de strategische alliantie is geen onderzoek naar gedaan zoals benoemd door Kelly et al (2002). Als men een betere basis en langdurige samenwerking voor ogen heeft dan wordt opgemerkt dat financiële en formele zaken niet van groot belang zijn, de verwachting en het voordeel wat het oplevert zijn hierin vele male belangrijker. Wederzijds vertrouwen is de basis van een goede samenwerking zoals benoemd door Carayannis (2000).

Tijdens de opstartfase zijn de onderstaande aandachtspunten van belang om succes te behalen volgens Niederkofler (1991):

1. Het helder begrijpen van de bronnen van elke partner is de basis van een gezamenlijke afspraak.
2. Binnen het onderhandelingsproces mag tijdsdruk nooit de overhand krijgen.
3. Om doelen te verwezenlijken mag er geen onevenredige samenwerking zijn.
4. Het grotere bedrijf stelt goed opgeleide ondernemende managers met relatievaardigheden aan als verbindingsofficieren.
5. De acties van deze verbindingsofficieren moeten volledig ondersteund worden door het topmanagement.

6. De beste basis voor een heilzame samenwerking is dat het totale managementteam de verantwoordelijkheid draagt voor het creëren van vertrouwen/welwillendheid.
7. Het is van belang om gestaagd de relatie uit te bouwen naar een intensere relatie dit is noodzakelijk om kennis op te bouwen over de uitvoering en interesse van beide partijen.
8. Om voordelen uit de samenwerking te krijgen is flexibiliteit de sleutel.

Bovenstaande punt zeven wordt als optimistisch punt gekenmerkt met betrekking tot de alliantie in de markt en komt dan ook terug in een gegeven succesfactor over organisatorische betrokkenheid. Als er een nauwere band ontstaat tussen zakelijk en private interesse wordt dat veroorzaakt door deze organisatorische betrokkenheid, dit is dan ook de sleutel die voor bedrijven meerwaarde creëert. Dit veroorzaakt organisatorische betrokkenheid en de doelstelling om te leren groeit zoals Wu & Cavusgil (2005) benoemen.

Binnen de theorie zijn er vijf belangrijke indicatoren voor een succesvolle alliantie gevonden zoals aangegeven door Hoffmann & Schlosser (2001). Er zijn 24 variabelen uitgefilterd op basis van praktijkonderzoek. Binnen dit onderzoek waren allianties tegen het licht gehouden die succesvol waren en welke minder succesvol waren. Hieronder is een tabel te zien van de top 5 waarin door de succesvolle en niet succesvolle allianties in welke mate het wordt opgemerkt.

| No. | Critical Success Factors | Successful Companies Perceived Very Important | Not Successful Companies Perceived Very Important |
|-----|---|---|---|
| 1 | Precise definition of rights and duties | 54.5% | 25.0% |
| 2 | Contributing specific strengths | 63.6% | 50.0% |
| 3 | Establishing required resources | 34.5% | 36.4% |
| 4 | Deriving alliance objectives from business strategy | 40.0% | 46.7% |
| 5 | Speedy implementation and fast results | 30.9% | 23.1% |

Figuur 9 de vijf belangrijkste kritieke succesfactoren volgens Hoffman & Schlosser (2001)

We kunnen deze top vijf van Hoffman & Schlosser als volgt definiëren. Door precies de doelen, taken, rechten en plichten te definiëren moeten mogelijke conflicten worden voorkomen. Als een alliantiepartner wat wil bieden, zullen specifieke krachten moeten worden gebundeld en bronnen worden overgebracht, pas dan wordt er meerwaarde gecreëerd. Als de beslissing is genomen om samen te werken, zullen deze bronnen vastgesteld moeten worden en moet elke partner de benodigde bronnen vrijgeven. Over deze vastgestelde bronnen moet wel duidelijk worden afgesproken, blijven deze in eigendom van een van beide partijen of wordt het gezamenlijk eigendom. Tijdens de strategische analyse is het verstandig te evalueren hoe de strategische alliantie de partners in een betere strategische positie kunnen krijgen, uit de business strategie zullen doelstellingen moeten worden gegenereerd. De partners zullen aan elkaar moeten wennen en gaan samenwerken, dit kan door een project of taak te starten als de overeenkomst is gesloten. De verdere samenwerking heeft meer kans van slagen als er snelle meetbare resultaten worden geboekt, dit zal lijden tot een positief en sterk gevoel.

De basis van een strategische alliantie is volgens Hoffmann & Schlosser (2001) als conclusie: “De partijen moeten bij elkaar passen, gekozen samenwerking, samenstellingen en strategische beweegredenen vormen de basis van wat een strategische alliantie is.”.

Verder heeft Verstraten (2020) onderstaande motivatie van kritische succesfactoren beschreven.

Volgens Taylor (2005) zijn de belangrijkste factoren vooral te vinden in flexibiliteit en openheid tussen de partners, verder moet er een lerend vermogen zijn tijdens de uitvoering van de alliantie en moet er aandacht op operationele issues zijn. Op basis van Devlin & Bleackley (1988) bestaat er een checklist die advies geeft om hulp te bieden bij keuzes op basis van strategie en te kiezen voor een bepaalde alliantie partner, er wordt hierin tevens aangegeven hoe de alliantie gemanaged zou kunnen worden. Gottschalk & Solli-Saether (2005) hebben een exploratieve case study gedaan binnen de IT-outsourcing en elf gedestilleerde kritieke succesfactoren uit de bestaande literatuur binnen deze context onderzocht. Hieruit kwam voornamelijk naar voren dat niet alleen financiële factoren de voornaamste motivatie tot samenwerking zijn, maar vooral ook zachte factoren. Het onderzoek van Monczka et al. (1998) beschrijft ook de zachtere succesfactoren als belangrijk voor een succesvolle alliantie. Monczka et al. (1998) heeft andere invalshoeken met betrekking tot succes bij allianties als dit wordt afgezet van andere literatuur. In dit onderzoek komt naar voren dat succesfactoren zoals tijd en geld niet zo’n grote impact hebben op succes dan operationele afspraken naleven. Het is opvallend dat de succesfactor vertrouwen binnen artikelen veelvuldig voorkomt, het lijkt dan ook een bepalende factor te zijn. Heiskanen (2008) heeft met langdurig onderzoek van verschillende software allianties naar voren gebracht dat vertrouwen een belangrijke factor is. Pansiri (2008) heeft allianties binnen het toerisme onderzocht, daar komt vertrouwen ook als een belangrijke factor terug. Een onderzoek uit 2003 van Das & Tang geeft vooral inzichten op welke beïnvloeding de partner partij heeft op een alliantie. Jefferies et al. (2014) hebben literatuuronderzoek uitgevoerd op basis van essentiële artikelen uit het tijdsbestek van 1998 – 2012 waaruit ze een set van kritische succesfactoren hebben weten te onderscheiden. Wat opvallend is binnen het onderzoek van Jefferies et al. dat er binnen dit werkgebied vele succesfactoren voorkwamen die ook voorkwamen binnen andere onderzoeken. Ook zijn er interviews afgenomen binnen een zestal case study’s. De kritische succesfactoren die Jefferies et al. (2014) benoemen in hun onderzoek zijn wel gerelateerd aan reeds bestaande allianties. Uit deze theorie is onderstaande tabel met 41 unieke kritieke succesfactoren voortgevloeid en zijn de theorieën overzichtelijk samengevoegd.

| Subgroep | Factor | Jefferies et al. (2014) | Taylor (2005) | Hoffmann & Schlosser (2001) | Monczka et al (1998) | Heiskanen et al (2008) | J. Pansiri (2008) | Das & Teng (2003) | Devlin & Bleackley (1988) | Gottschalk & Solli-Saether (2005) | Aantal | Aantal per subgroep |
|---------------------------|--|-------------------------|---------------|-----------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------|---------------------|
| Relationeel | Flexibiliteit | x | x | | | | | | | | 2 | 16 |
| | Openheid | | x | | | | | | | | 1 | |
| | Vertrouwen | x | | | x | x | x | x | | | 5 | |
| | Sterke onderlinge band | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Oplossen van geschillen | x | | | x | | | x | | | 3 | |
| | Gevoel van samenwerken | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Mate waarin bedrijven bij elkaar passen | | | | | | x | | | | 1 | |
| | Uitnuttten sterktes van partner | | | x | | | | | | | 1 | |
| | Gezamenlijke doel(stelling)en | x | | | | | | | | | 1 | |
| Financieel & Facilitering | Voldoende resources / vermogen | x | | | | | | | x | | 2 | 6 |
| | Production cost reduction | | | | | | | | | x | 1 | |
| | Gezamenlijk bedrijfspand | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Facilitering | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Commerciele drijfveer | x | | | | | | | | | 1 | |
| Beheer | Toewijzen rechten, plichten, taken en verantwoordelijkheden | | | x | | | | | x | | 2 | 14 |
| | Aandacht voor operationele issues | | x | | | | | | | | 1 | |
| | Beheer | | | | | x | x | x | | x | 4 | |
| | Bekwaamheid | | | | | | x | | | | 1 | |
| | Helder gedefinieerde doelstelling | | | | | | | | x | | 1 | |
| | Monitoren van de samenwerking | | | | | | | | x | | 1 | |
| | Kpi's vaststellen | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Gezamenlijke proces evaluatie | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Structuur van de samenwerking | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Herkennen van limieten van de samenwerking | | | | | | | | x | | 1 | |
| Human Resources | Human Recourse beleid | | x | | | | | | | | 1 | 7 |
| | Leer capaciteit / Leer vermogen / kennisdeling | x | x | | | | | x | | | 3 | |
| | Personeel betrokken houden | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Beste mensen voor het project | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Carrièremogelijkheden medewerkers verbeteren | | | | | | | | x | | 1 | |
| Management & Organisatie | Toewijding | x | | | | | x | | | | 2 | 10 |
| | Benodigdheden vooraf vaststellen | | | x | | | | | | | 1 | |
| | Opdelen fases/ delen | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Web-based management | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Vlotte implementatie en snelle resultaten | | | x | | | | | | | 1 | |
| | Scherpe afbakening scope van samenwerking | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Lange termijn doelstellingen | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Sleutelmedewerkers aanwijzen binnen samenwerking | | | | | | | | x | | 1 | |
| | Stakeholder management | | | | | | | | | x | 1 | |
| Informatie | Wijze van communiceren/ kwaliteit van informatiestromen | | | | x | | | | | | 1 | 3 |
| | Open communicatie | x | | | | | | | | | 1 | |
| | Implementeren van een effectief proces om informatie terug te vinden | | | | | | | | x | | 1 | |

Figuur 10 tabel met 41 unieke kritieke succesfactoren van Verstraten (2020)

2.3.4.4. Welke middelen dragen partners bij

De waarde van een alliantie hangt uiteindelijk af van de bereidheid van de respectievelijke partner om de vereiste bijdragen in menselijke, kapitaal- en materiële middelen tijdig te leveren. In essentie gaat een strategische alliantie over het beoordelen van middelen die een bepaald bedrijf niet bezit, maar wordt verondersteld kritisch te zijn voor het verbeteren van hun concurrentiepositie. De partnerbijdrage is nauw verbonden met de redenen van partners voor het aangaan van een samenwerking. Daarom gaan partners een strategische alliantie aan, welk voordeel ze eraan ontleen en ten slotte, welke interesse deze partners gaande de tijd hechten aan de samenwerking, zijn altijd belangrijke vragen. Een alliantie zal beïnvloed worden door de interesse van de partners in het bijdragen van middelen in de tijd. Een partner kan geïnteresseerd zijn om zijn bijdrage te vergroten om de controle te vergroten, bestaande ondersteuning intrekken vanwege een conflict met de ander (Hyder 1988).

Traditioneel wordt de zeggenschap gemodelleerd door de relatieve mate van eigenaarschap, maar onderzoek over strategische alliantievormen, netwerken, rationele contractering en andere organisatiemodellen suggereren dat eigendom mogelijk niet het optimale controlemiddel is in elke situatie en mogelijk zelfs een kleine kwestie in een gezamenlijk bestuur (Mjoen & Tallman 1997).

In een situatie waarin eigendom geen probleem is, kan de bijdrage van partners de belangrijkste bron van onderhandelingsmacht zijn. Zowel de omvang als de omvang van de bijdrage zijn belangrijk. Wat de reikwijdte betreft, kan de bijdrage van een partner "soortgelijk" of "complementair" zijn (Contractor & Lorange, 1988). Tegelijkertijd kan de mate/mate van de bijdrage "gelijk" of "ongelijk" zijn.

De relatie tussen partnerbijdrage en controle is ook belangrijk. Vanuit het perspectief van onderhandeling is de onderhandelingspositie van partners een kritische variabele bij het bepalen van partnercontrole binnen strategische allianties (Harrigan & Newman 1990, Blodgett 1991). De onderhandelingsmacht van een alliantiepartner wordt bepaald door wie, wat en hoeveel bijdrage levert aan de strategische alliantie (Harrigan, 1986). Een ander perspectief, de theorie van afhankelijkheid van hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 1978), suggereert dat bezit of controle over kritieke hulpbronnen macht vormt in relaties tussen organisaties. Men kan zeggen dat de mate van de bijdrage van een partner invloed heeft op hun mate van controle, terwijl de reikwijdte van de bijdrage van invloed is op hun focus van controle (Lin et al. 1997). Met andere woorden, als een bedrijf meer kritische middelen bijdraagt aan een strategische alliantie dan zijn partner, zal het een groter vermogen hebben om de alliantie te besturen. En als de bijdrage van de partner een ander bereik heeft, kan de controle over de alliantie zich concentreren op verschillende managementactiviteiten.

Verschillende onderzoeken hebben verschillende scopes of soorten middelen bestudeerd die een bedrijf zou kunnen leveren aan een alliantie (bijvoorbeeld Chi 1994, Das & Teng 1998b, Hyder & Ghauri 2000). Chi (1994) stelde technologie, marketing en managementcompetentie voor als drie onderscheidende bronnen in de alliantie. Das en Teng (1998b) onderscheiden vier basiscategorieën van partnerbijdrage in strategische alliantie, dat wil zeggen financiële, technologische, fysieke en bestuurlijke middelen. Hyder en Ghauri (2000) wijzen op vijf categorieën, namelijk input, kapitaal, mankracht, technologie en markt. Input omvat grondstoffen, productiecapaciteit en distributiekanaal die door het bedrijf worden aangeboden. Kapitaal verwijst naar de beschikbaarheid van financiële middelen.

Technologische middelen zijn de "verborgen know-how of superieure R&D-capaciteit", zoals octrooien. Ten slotte is de markt meestal een van de belangrijkste redenen waarom buitenlandse bedrijven participeren in de economieën van landen. Marktttoegang kan een concurrentievoordeel opleveren dat duurzamer is dan de meeste technologische hulpmiddelen, vooral wanneer de technologie snel verandert.

Omgekeerd leidt de perceptie van een partner dat het onvoldoende profiteert van de strategische alliantie in ruil voor zijn bijdrage aan middelen tot het falen van allianties. Wat telt, is niet alleen de feitelijke bijdrage van elke partij, de winsten en andere voordelen die elke partij heeft behaald, maar zelfs meer wat de partners als de levensduur van hun partnerschap beschouwen (Dymza 1988). In sommige gevallen ervaren partners in strategische allianties dat ze onvoldoende rendement behalen. Deze perceptie gebeurt meestal omdat de waardering van een partner voor bijdragen in de loop der jaren kan veranderen, afhankelijk van veranderende doelen en verwachtingen van beide partijen. Met andere woorden, aangezien de partners zich bezighouden met de samenwerking die in de loop van de tijd evolueert, beoordelen ze niet alleen het tussentijdse resultaat tegen de verwachtingen, maar ze blijven ook de doelpost veranderen door hun verwachting te herzien. Bovendien werden de succesvolle allianties van een aantal onderzoekers gekenmerkt door groeiende ambities en groeiende verwachtingen van de partners (Doz 1996, Doz & Hamel, 1998). Aan de andere kant mogen alliantiepartners de verwachtingen en resultaten niet volgens dezelfde maatstaf meten, waardoor samenwerking soms gemakkelijker wordt, maar wederzijds begrip is moeilijker. Het kosten-batenprofiel van een partner begrijpen voor de alliantie is niet eenvoudig, vooral wanneer de partners zich organisatorisch, cultureel en strategisch afstandelijk bevinden en daarom geen gemeenschappelijke reeks maatstaven delen (Arino & Doz 2000). Wanneer een of beide partners een onbevredigende verhouding tussen voordelen en kosten van de alliantie ervaren, kunnen zich ernstige conflicten voordoen die kunnen leiden tot het falen van de alliantie. Daarom is het logisch dat verschillende percepties tussen verwachte en werkelijke bijdrage conflicten kunnen veroorzaken binnen strategische allianties.

2.3.4.5. Hoe wordt controle uitgeoefend binnen strategische alliantie

Controle is een kritiek punt voor het succesvol beheren en uitvoeren van strategische allianties. Het kan ook een uiterst gevoelige zaak worden. Als partners strijden om controle en niet tot een wederzijds aanvaardbare oplossing komen, kan dit hun relatie in gevaar brengen en het potentieel voor het realiseren van complementariteit inperken zoals beschreven door Child & Faulkner (1998). Er moet een subtiel evenwicht worden gevonden tussen de behoefte aan controle en de gelijkwaardige behoefte in een alliantie om een harmonieuze en constructieve relatie tussen de partners te behouden.

Een groot aantal publicaties suggereert dat controle een belangrijke bron van vertrouwen is in een samenwerking tussen partners. Bedrijven in allianties hebben de neiging om meer vertrouwen te hebben in samenwerking met partners wanneer zij vinden dat zij voldoende controle hebben over hun partners (Gulati & Singh 1998). Controle is een belangrijk concept in het management, sommigen beschouwen het als in wezen een cybernetisch proces. Anderen hebben echter bredere perspectieven aangenomen, waarbij controle wordt behandeld als elk proces waarbij de ene partij het gedrag van anderen beïnvloedt. Auteurs hebben in dit opzicht verschillende termen gebruikt, waaronder "niveau van controle", "modus van controle", "controle", "besturingsmechanisme", "besturingssystemen" en "hiërarchische controle" (Geringer & Herbert 1989, Gulati & Singh 1998).

Een gevolg van deze diverse formuleringen is dat controle tegelijkertijd wordt aangeduid als een organisatorische opzet, een proces van het reguleren van gedrag en een organisatorisch resultaat. Volgens Merchant (1984 p.10), betekent "goede controle dat een geïnformeerde persoon redelijk zeker kan zijn dat er geen grote, onaangename verrassing zal plaatsvinden". Het is duidelijk dat de logica is dat door het tot stand komen of de juiste controle, het bereiken van gewenste doelen voorspelbaarder wordt. Inderdaad, het voorstel van controle is om de activiteiten in overeenstemming met de verwachtingen te modelleren, zodat de uiteindelijke doelen van de organisaties kunnen worden bereikt. Volgens Das & Teng (1998a) gebruiken bedrijven controle om het bereiken van organisatiedoelstellingen voorspelbaarder te maken, wat zorgt voor meer zekere resultaten, en het is in deze tijd dat wordt aangenomen dat effectieve controle een gevoel van vertrouwen genereert. Voor het voorstel van deze studie beschouwen we controle als "een regelgevingsproces waarbij de uitspraken van een systeem voorspelbaarder worden gemaakt door normen vast te stellen bij het nastreven van een bepaald gewenst doel of bepaalde doelstelling" (Leifer & Mills 1996 p.117).

In de literatuur over controle in allianties komen drie dimensies van controle naar voren: mechanisme, omvang en focus van controle (Geringer & Herbert 1989, Killing 1983, Kemp 1999).

Het controlemechanisme is het middel waarmee de controle wordt uitgeoefend, zoals vermogenspositie, personeelsbezetting van het strategische alliantiebeheer, controle op stemming en controle door middel van kritieke middelen. De mate van controle wordt gedefinieerd als de mate van controle die een partner nastreeft over het besluitvormingsproces. De laatste dimensie, de focusdimensie van controle, verwijst naar de situatie waarin partners in een alliantie relatieve controle kunnen uitoefenen op de activiteiten die het bedrijf belangrijk vindt. Bovendien moet in strategische allianties die gesmeed zijn tussen concurrenten ook rekening worden gehouden met het beheer van de overloop van controle (spill-over). Het risico van spill-over is een kans dat direct of indirect, via koppeling in netwerken, delen van iemands kerncompetentie lekken naar concurrenten.

De bovenstaande dimensies van controle zijn onafhankelijk maar vaak complementair. Wil beheersing effectief zijn, dan moet met elk van deze dimensies rekening worden gehouden (Kemp & Ghauri, 2002).

2.3.4.6. Wat is de invloed van partnerbijdrage en controle op conflicten

Of een conflict nu openlijk is of niet, de meeste alliantiespelers concludeerden dat het beheersen van een bepaald niveau van spanning deel uitmaakt van de reguliere uitdaging om met een alliantie samen te leven. Conflicten kunnen ontstaan als gevolg van onenigheid over belangrijke beslissingen, teleurstelling over de voordelen, onevenwicht in betrokkenheid, misverstanden, enz. De bron van conflict zelf kan variëren van dagelijkse activiteiten tot meer strategische zaken (Hyder, 1988). Conflicten kunnen vooral optreden wanneer er bij het begin van de strategische alliantie geen duidelijke afspraken worden gemaakt. Als een conflict escaleert, kan dit uiteindelijk leiden tot het beëindigen van de strategische alliantie. Het is dus belangrijk om de invloed en het effect van conflicten op de strategische alliantie te begrijpen, evenals een manier om dit te voorkomen (of te verminderen).

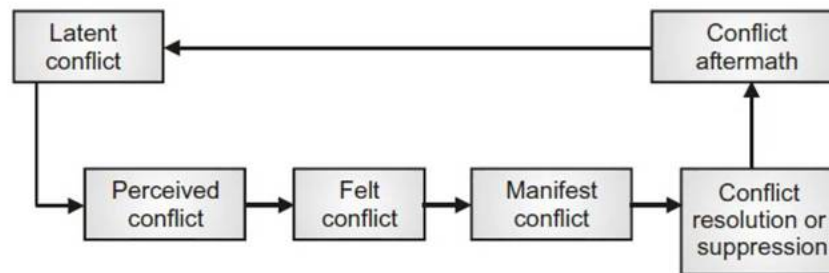
Er is geen uniforme definitie van conflict. Conflicten kunnen optreden als *“openlijk gedrag dat voortkomt uit een proces waarin een eenheid tracht de bevordering van haar eigen belangen in haar relatie met anderen”* (Habib 1987, p.808). Er zijn conflicten wanneer een partner in een strategische alliantie ziet dat het gedrag van de andere partner voorkomt of verhindert dat het zijn doelen bereikt (Stern & El-Ansary, 1992). Thomas (1976) definieert conflict, als *“het proces dat begint met de ene partij die ziet dat de ander gefrustreerd is of op het punt staat te frustreren, enige bezorgdheid van de andere partij”*. Die definitie houdt in dat als een van de deelnemers een reëel verlies lijdt in vergelijking met de andere, dit niet voldoende is voor een conflict, tenzij de benadeelde partij het op die manier ziet. Het is verder belangrijk om te weten dat een conflict kan komen van een verkeerde waarneming, hoewel een dergelijke duidelijke reden niet bestaat. Conflicten worden gedefinieerd als er minimaal twee onafhankelijke organisaties een uitgesproken strijd hebben die onverenigbare doelen, schaarste aan middelen en bemoeienis vanuit de andere partij bij het bereiken van hun doelen percipiëren (Hocker & Wilmot 1991, p.12).

De uitkomst van een conflict kan echter zeer ernstig zijn en kan leiden tot uittreding. Conflicten kunnen destructieve gevolgen hebben voor strategische allianties, zoals vijandigheid tussen de partners, verbittering en polarisatie van posities (Dwyer et al. 1987). Conflict remt de ontwikkeling van voordelige relationele normen tussen partners, normen voor eerlijke uitwisseling en wederzijds vertrouwen (Lane and Beamish 1990, Cullen et al. 1995).

Lane en Beamish (1990) suggereren dat de meeste problemen en mislukkingen van strategische allianties te wijten zijn aan een conflict tussen partners. Zelfs met voldoende economische prestaties, suggereren gegevens dat conflicten tussen partners de tevredenheid over de onderlinge organisatie-gerelateerde relaties verminderen (Cullen et al. 1995, Kemp 1999). Uiteindelijk zal een lagere tevredenheid leiden tot lagere economische prestaties omdat de samenwerking stroever wordt.

Hoewel de meeste onderzoekers aannemen dat conflicten negatieve effecten hebben, zijn sommige onderzoekers van mening dat sommige conflicten niet per se negatief zijn, maar ook positieve effecten kunnen hebben. Volgens Hamel et al. (1989, p.134) kan een incidenteel conflict het beste bewijs zijn van een goede wederzijdse samenwerking. Het correct beheren van een conflict kan betere ideeën en nieuwe benaderingen genereren door alternatieve standpunten te onderzoeken. Langdurige problemen of misverstanden kunnen naar boven komen en worden aangepakt. Projectleden die gedwongen zijn om hun posities te verduidelijken zullen een spanning creëren die interesse en creativiteit kan stimuleren (Chang & Heide 1993). Het grootste voordeel is de toegenomen samenhang binnen de alliantie nadat het probleem is opgelost. Als een conflict echter dominant wordt en escaleert, zullen partners waarschijnlijk overal problemen tegenkomen, wat kan resulteren in ontbinding van de alliantie.

Daarom is het de moeite waard om het type conflict te kennen dat voorkomt in relaties tussen organisaties. In dit onderzoek is kort gekeken naar de indeling geïntroduceerd door Pondy (1967, p.300) die conflicten beschouwde als een dynamisch proces dat bestaat uit latente, waargenomen, affectieve, manifeste en nasleepfasen.



Figuur 11 Dynamisch proces van Pondy

De stadia van latente conflicten omvatten potentiële bronnen van conflictueus gedrag zoals rolafwijking, toewijzing van schaarse middelen, divergentie van doelen, slechte communicatie en drijfveren voor autonomie. Het waarnemen van een conflict is de perceptie van een individu of het besef dat hij in conflict is met een ander. Dit is een cognitief stadium. Een conflict kan worden waargenomen, zelfs als er geen voorwaarden van latente conflicten bestaan. Affectieve of gevoelige conflicten worden gekenmerkt door stress, spanning, vijandigheid en angst. Deze gevoelens zijn noodzakelijke, maar niet voldoende om conflictueus gedrag aan te moedigen. Het manifeste conflict is de actieve dimensie van een conflict. Conflictueus gedrag verwijst naar een openlijke activiteit zoals een schriftelijke of mondelinge uitwisseling waarin onenigheid tussen twee partners wordt uitgedrukt. De nasleepfasen is de invloed die een conflict heeft op de toekomstige relatie tussen de partners. Als het conflict echt tot tevredenheid van alle partners is opgelost, kan de basis voor een meer coöperatieve relatie worden gevormd. Aan de andere kant, als het conflict niet op bevredigende wijze wordt opgelost, kunnen de latente omstandigheden van een conflict worden verergerd en op een later tijdstip explosief opduiken.

Er zijn een aantal studies geweest die probeerden modellen van conflicten tussen de organisaties te testen (bijvoorbeeld Habib 1987, Kusztal 2002). De meeste onderzoekers onderzochten affectieve, gemanifesteerde en gepercipieerde staten van conflict door de frequentie van onenigheid te gebruiken en belangrijkheidsdimensies van manifest conflict op te werpen. De frequentie van een conflict zal worden gebruikt om het effect van een conflict in de prestaties van de alliantie te beoordelen. Lane en Beamish (1990) suggereren dat de meeste problemen en mislukkingen in het alliantie-partnerschap te wijten zijn aan conflicten tussen de partners. Zelfs met voldoende economische prestaties, suggereren gegevens dat conflicten tussen partners de tevredenheid in relaties tussen de organisaties verminderen (Cullen et al. 1995, Kemp & Ghauri, 2001). Uiteindelijk zal een lagere tevredenheid resulteren in lagere economische prestaties omdat samenwerking niet optimaal verloopt. Als de alliantie conflicten ervaart, zal het management minder tijd besteden aan het oplossen van de problemen en meer tijd gebruiken om hun partnerschap te beheren, wat uiteindelijk de alliantieprestaties zal beïnvloeden. Aan de andere kant zal de erkenning van een manifest conflict in de alliantie zeer nuttig zijn bij het analyseren van de rollen van partnerbijdrage en controle als een stimulerende factor van conflict in strategische allianties (Hyder & Ghauri, 2000).

Thomas Killman (1974) bood op basis van de game theory een matrix aan die vijf verschillende reacties op een conflict illustreert, aangezien deze variëren langs de assen van assertiviteit (streven naar individuele behoeften) en samenwerken (focus op de behoeften van de ander). De resulterende vijf stijlen omvatten:

1. vermijden ("Ik vertrek en u wint");
2. meegaand (Ik liet je winnen");
3. compromissen sluiten ("We winnen beiden en verliezen wat");
4. concurreren ("Ik win en jij verliest");
5. samenwerken ("We winnen allebei").

Umbreit (1995) merkt op dat elke stijl voor- en nadelen heeft en dat elke stijl geschikt is, afhankelijk van de aard van het conflict. Iedereen heeft een andere stijl als dominante benadering, hoewel samenwerking de ideale uitkomst is als de bereidheid en middelen er zijn om deze na te streven. De voordelen van de samenwerkingsaanpak zijn dat deze het meest waarschijnlijk de relatie tussen de partijen zal behouden en een aanvaardbare inhoudelijke uitkomst zal bereiken. Volgens de game theory is de noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking een distributiemechanisme dat als rechtvaardig wordt ervaren (Parkhe, 1993). Gelijkheid verwijst naar evenredige voordelen op basis van iemands inbreng. Dit wil zeggen; hoe meer wordt ingebracht, hoe meer voordelen. De behoefte aan gelijkheid, of de behoefte om elkaar eerlijk te behandelen, kan de relatie tussen partners ernstig beïnvloeden. Daarom kan de ongelijkheid of het weglekken van een partnerbijdrage een conflict in een alliantie stimuleren. Deze voorwaarde kan ook in het besturingsaspect optreden, wat wil zeggen als een partner meent dat de andere partner te veel controle krijgt tijdens het besluitvormingsproces, kan de minder invloedrijke partij zich minder gaan binden in deze alliantie. De mogelijke conflictgebieden in de bijdrage en controle van de partner worden hieronder kort besproken.

Conflicten in allianties zijn vaak gericht op kwesties van asymmetrische bijdrage door respectieve alliantiepartners en de daaruit voortvloeiende terugkeer naar de partners (Khanna et al. 1998). Intensieve communicatie kan alliantiepartners helpen om duidelijk te definiëren wat elke partner bijdraagt of krijgt aan de relatie en wat is 'off limits'. In een poging om te leren hoe conflicten in een samenwerkingsrelatie op te lossen, hebben sommige auteurs inzicht gekregen in de counseling voor het huwelijk. Een van de belangrijkste oorzaken van conflicten in het huwelijk is een andere reeks verwachtingen. Dit levert ook een belangrijke bijdrage aan conflicten in de alliantie. Wat is de verwachting van bedrijf A? Wat zijn verwachtingen van bedrijf B? Wanneer deze verwachtingen één op één volgen, heeft de alliantie een sterke basis, maar hoe verder de verwachtingen uiteenlopen, hoe groter het risico op conflicten (Slowinski & Seeling 1996).

De bestaande literatuur over management tussen organisaties toont aan dat controle waarschijnlijk een conflict binnen allianties stimuleert. Het mogelijke conflict binnen het controle aspect wordt meestal veroorzaakt door het verschil tussen formele controle en controle door middelen (Hyder 1988, Hyder & Ghauri 2000), conflict over besluitvorming, managementproces en managementstijl (Habib 1987, Lyles & Reger 1993). De verdeling van controle en tendensen om waar mogelijk controle te nemen (Hyder & Ghauri 1989) en de mate waarin strategische alliantie activiteiten zijn gekoppeld aan die van het partnerbedrijf (Habib 1987, Koot 1988). Daarnaast stimuleert de onderhandelingsmacht in controle ook conflicten in strategische allianties. Een ongelijke verdeling van eigendom kan de meerderheidsaandeelhouder meer macht geven, die kan worden gebruikt ten nadele van de minderheidseigenaar.

Daarom zal een gebalanceerde eigendomsstructuur waarin de onderhandelingsmacht van alle partners gelijk is, waarschijnlijker wederzijdse afhankelijkheid realiseren (Harrigan, 1988b). Deze onderhandelingspositie kan echter ook afhangen van de bijdrage van partners. Beamish (1984) ontdekte dat de prestaties werden verbeterd wanneer de controle werd gedeeld tussen buitenlandse en lokale partners. Prestaties leden echter onder de dominante zeggenschap van de buitenlandse partner. In deze situatie kan communicatie een belangrijke rol spelen en een instrument zijn om de lucht te klaren.

2.3.4.7. Wat is de rol van communicatie in het samenwerkingsverband tussen allianties

Communicatie bestaat uit processen waarbij je een zender en ontvanger hebt waarbij een boodschap verbaal of non-verbaal plaatsvindt (Herta et al. 1997, p.11). Communicatie wordt als effectief beschouwd wanneer het de gewenste reactie of respons van de ontvanger bereikt. Veel onderzoekers benadrukken dat het succes van strategisch alliantie sterk afhankelijk is van hoe zij de informatiestromen tussen de partnerbedrijven beheren en hoe zij ervoor zorgen dat informatie over de alliantie adequaat aan hen wordt verspreid zoals beschreven door Child & Faulkner (1998). Het voorstel is om de interesse in de alliantie te stimuleren, om de ondersteuning ervan aan te moedigen en om de verspreiding van de kennis te stimuleren die altijd kan worden verkregen door intensieve verspreiding aan het ander bedrijf en de absorptie van know-how, ingebedde kennis en routines van de partner.

Buchel et al. (1998) geven aan dat communicatie belangrijk is om wederzijdse voordelen te bereiken. Hoe opener de communicatie, hoe hoger het niveau van betrokkenheid. Om communicatie te garanderen, moet communicatie vier functies vervullen: de begeleidingsfunctie (instructie en feedback), de informatiefunctie (vermindering van onzekerheid), de socialisatiefunctie (communiceren van "wij-gevoel") en de coördinatiefunctie (harmonisatie, verduidelijking van afhankelijkheden). Een studie uitgevoerd door Olson en Singsuwan (1997) geeft aan dat krachtige strategische allianties vaak worden gekenmerkt door constructieve communicatie en regelmatige informatie-uitwisselingen in de omgang met dagelijkse management en operationele problemen. Dit komt overeen met de agency- en game theories die pleiten voor de transparantie van informatie tussen elke partij om ervoor te zorgen dat beide partners zich gedragen volgens de verplichting die zij in hun partnerschap zijn aangegaan. Communicatiestoornissen kunnen ook conflictueuze situaties creëren of daartoe bijdragen (Umbreit 1995). Het verkeerd interpreteren van iemands boodschap en betekenis, het niet actief luisteren naar zowel de inhoud als het voelen van elementen van een bericht en niet volledig aandacht schenken aan de spreker kunnen allemaal van invloed zijn op de escalatie van conflicten of het onvermogen om het aan te pakken.

Hoewel verscheidene studies zijn uitgevoerd om de belangrijke rol van communicatie in de context van game theory te onderzoeken (bijvoorbeeld Parkhe 1993, Majeski & Fricks 1995), is tot nu toe geen onderzoek gericht op het soort communicatie dat moet worden ondernomen. De theorie met betrekking tot communicatieve actie voorgesteld door de Duitse filosoof Habermas (1984, 1986, 2001) kan nuttig zijn om aan dit onderzoek te voldoen. De universele regels achter deze theorie is dat een spreker die een communicatieve handeling verricht en die is gericht op wederzijds begrip, universele geldigheidsclaims moet indienen en moet veronderstellen dat deze geldigheidsvorderingen door de luisteraar zullen worden geaccepteerd.

Habermas beweert dat de communicatiehandeling slaagt als de luisteraars hun manier van spreken begrijpen en accepteren en de beoogde relatie aangaan. Om dit te laten gebeuren, moet de luisteraar eerst de redevoering begrijpen en de communicatieve handeling ook als geldig accepteren.

De luisteraar heeft de communicatie volledig begrepen wanneer hij/zij weet onder welke omstandigheden de communicatie aanvaardbaar is. Het kennen van deze voorwaarden houdt in dat de luisteraar in de gelegenheid wordt gesteld de communicatie te controleren en te bekritisieren op basis van geldigheid, waarheid, oprechtheid en juistheid (Habermas 1986, p.198). De acceptatie van de redevoering is gebaseerd op de goede redenen die de spreker kan geven om de geldigheidsclaims in een redevoering in te lossen, of anders op een betrouwbare garantie dat hij dergelijke redenen zou kunnen geven als dit nodig is. Habermas' interesse in de theorie van de communicatie is te danken aan zijn doel om het belang van menselijke communicatie voor sociale interactie te analyseren.

De studie van Habermas richt zich op communicatieve actie als een manier van actievoordracht in de echte wereld die tot op zekere hoogte ook naar systemen kan worden overgebracht; en over het onderscheid tussen communicatieve en strategische actie. Het onderscheid tussen twee soorten sociale interacties is belangrijk voor de analyse van Habermas:

- Communicatieve actie (de middelen om het (de) actieplan(nen) te coördineren zijn in de eerste plaats communicatieve acties). In communicatieve actievoeren de actoren actie en streven ze naar privédoelen, maar ze kunnen het alleen op zo'n manier doen dat ze de wederzijdse consensus en de legitiem gecreëerde sociale relatie tussen de actoren niet verbreken.
- Strategische actie (de coördinatiemiddelen van het (de) actieplan(en) zijn in de eerste plaats geld of kracht). Bij strategische actie streven de actoren zonder beperking naar hun eigen privédoelen. Relaties tussen actoren en wederzijds begrip zijn van secundair belang. Het enige dat telt, is hoe de hoofdfactor andere mensen kan gebruiken om haar eigen privédoelen te realiseren (Eriksson, 1999, p.48).

Volgens Habermas hebben mensen hun taalhandelingen gerelateerd aan drie verschillende werelden met drie verschillende houdingen:

- Wanneer zij een objectivistische houding aannemen, hebben ze betrekking op de objectieve wereld van feiten en bestaande stand van zaken (deel van de externe wereld).
- Wanneer zij een normbevestigende houding aannemen, hebben ze betrekking op de sociale wereld (vormen volgens normen, relaties, instellingen en waartoe de actoren zelf behoren)
- Wanneer ze een expressieve houding aannemen, hebben ze betrekking op de subjectieve wereld van innerlijke ervaringen (bestaat uit de gevoelens, overtuigingen, verlangens, ervaringen en intenties van actoren).

Habermas beweert dat een spreker die tegelijkertijd een handeling verricht, drie zaken oproept: waarheid, oprechtheid en juistheid die door de luisteraar moeten worden erkend als de communicatie moet slagen. De waarheidsclaim is gerelateerd aan de objectieve wereld, de oprechtheid claim is gerelateerd aan de subjectieve wereld en de claim voor juistheid is gerelateerd aan de sociale wereld (Eriksson 1999, p.446). Habermas gelooft dat we met zijn pragmatische analyses van communicatiehandelingen in staat zijn om drie soorten geldigheidsclaims te onderscheiden, die hoewel verschillend, op ingewikkelde manieren met elkaar in wisselwerking staan.

Zo moeten alliantieteamleden het eens worden over een betekenis die gegeven wordt aan een specifieke stand van zaken binnen de alliantie. Elk lid kan een andere mening hebben, maar zij zullen op zijn minst de juistheid van een bepaalde keuze erkennen.

Om een overeenkomst te bereiken, gebruiken teamleden een taal (spel), waarbij de drie claims moeten worden gerespecteerd. Deze drie claims hadden betrekking op drie categorieën van communicatieve handelingen:

- Constitutionele handelingen, die een aanspraak maken op propositionele waarheid. De toehoorder kan het gesprokene verwerpen door bijvoorbeeld te vragen: "Welke reden heb je om dat te zeggen?"
- Regulatieve handelingen, die een aanspraak maken op normatieve juistheid. Een spreker claimt het recht om te zeggen wat (zij) zegt tegen een toehoorder, door te eisen: "Welke reden heb je om dat net tegen mij te zeggen?"
- Expressieve handelingen, die een aanspraak maken op subjectieve waarachtigheid. De toehoorder kan bijvoorbeeld vragen "Welke reden heb je om te verwachten dat ik geloof dat je dat meent?" (Cooke 1994, p.60).

In termen van strategische actie zijn actoren erg bezorgd over de objectieve wereld. In communicatieve actie zijn actoren bewust van de objectieve, sociale en subjectieve werelden die de perceptie van hun partners kunnen beïnvloeden. Habermas' concept van communicatieve actie is samengevat in de volgende figuur (bron: aangepast van Karsten (2002) en Eriksson (1999)).

| Worlds | Attitudes | Validity Claim | Categories of of speech acts | Theory Application |
|------------|-------------------|----------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Objective | Objectivity | Truth | Constative (asserting) | Strategic Action & Communicative |
| Social | Norm-Conformative | Rightness | Regulative (promising/requesting) | Communicative Action |
| Subjective | Expressive | Sincerity | Expressive (avowing) | Communicative Action |

Figuur 12 concept communicatieve actie

Volgens Karsten (2002) is het kader van Habermas nuttig om onderscheid te maken tussen het cognitieve gebruik van taal dat zich richt op de propositionele inhoud van een uitspraak en het pragmatische gebruik van taal (regulerende handelingen), die zich richt op de relatie die een uitspraak tussen de spreker en de toehoorder. Achter communicatieve acties die plaatsvinden tussen alliantiepartners in een situatie van een conflict is het doel om een overeenkomst te bereiken met betrekking tot alle drie de claims en om actieplannen te coördineren om een specifiek gemeenschappelijk doel te bereiken.

Dit raamwerk kan effectief uitleggen hoe specifieke communicatiestijlen in strategische allianties worden vastgesteld om conflicten op te lossen. Als binnen de alliantie een bepaald onderwerp aan de orde komt dat te maken heeft met normatieve of culturele aspecten, zullen regulerende taalhandelingen de overhand krijgen. Rechtstreekse claims over normatieve rechtmatigheid zullen dan zegevieren en alleen indirecte aanspraken op waarheid en waarachtigheid zullen worden uitgedrukt. In situaties waarin veel verschillende waardesystemen moeten worden geïntegreerd in een inter-organisatiecultuur, zullen regulerende taalhandelingen domineren.

Bedrijven die actief zijn op de wereldmarkt zullen een managementstijl moeten promoten waarbij personen met verschillende culturele achtergronden gevoelig genoeg zijn om elkaars uitingen te begrijpen in termen van normatieve rechtmatigheid en subjectieve waarachtigheid en niet alleen in cognitieve termen (Segalla et al. 2000).

Omdat waarheid een dominante rol speelt in de geest van mensen, is het inderdaad essentieel om over een alliantiepartner te onderhandelen en deze te overtuigen. Onderhandelingen worden een win-winonderhandeling genoemd waarbij beide of alle betrokken partijen even gunstige of aantrekkelijke resultaten kunnen behalen (Ghauri, 1996). Tijdens de onderhandelingen kunnen alliantiepartners het proces op zo'n manier beïnvloeden dat ze een betere deal kunnen krijgen dan door simpelweg te accepteren of af te wijzen wat de andere partij aanbiedt. Beide partijen konden hun aanbiedingen en verwachtingen aanpassen om dichterbij elkaar te komen. Door een beroep te doen op de communicatietheorie, benadrukt Vanderverke (2001) het belang van vredige besprekingen en welwillend verkenning als onderdeel van onderhandelingen. In vredesonderhandelingen is het als vanzelfsprekend dat onderhandelaars gemachtigd zijn om vrede te sluiten, terwijl vriendelijke nederzettingen onderhandelingen zien als extra oprechtheid: mensen spreken hun wil uit om zonder vijandigheid tot een overeenkomst te komen. Het is belangrijk om hier te benadrukken dat deelnemers aan communicatieve acties hun doelen alleen op een coöperatieve manier kunnen nastreven. De middelen voor succes staan niet ter beschikking van de individuele actor, maar zijn afhankelijk van de samenwerking (meer precies, de (h)erkenning) van anderen. Habermas (2001) identificeert twee mechanismen voor het coördineren van sociale acties: consensus en invloed. Hij betoogt dat deelnemers aan alledaagse communicatieprocessen niet tegelijkertijd het voornemen kunnen hebben om begrip (consensus) te bereiken met een andere deelnemer en om die deelnemer te beïnvloeden (een causaal effect te hebben). Habermas beweert dat consensus het fundamentele mechanisme is van sociale coördinatie, wat samenhangt met het idee van begrip en het proces van het bereiken van overeenstemming (Cooke, 1994). Om wederzijds begrip te bereiken, moeten beide partijen niet alleen open communicatie tot stand brengen, maar ook het vertrouwen in hun relatie bevorderen. Als er een verwachting is dat de ander zich meewerkend zal opstellen wordt dit als vertrouwen gedefinieerd (Boersma 1999). Met andere woorden, vertrouwen neemt de angst weg voor mogelijk opportunistisch gedrag van de partner. Om een succesvolle alliantie te hebben, moeten managers een omgeving van vertrouwen kunnen creëren, een brede strategische visie kunnen handhaven en oprechte empathie voor anderen kunnen voelen, zelfs voor degenen die nog steeds concurrenten op andere gebieden zijn. Organisaties kunnen gaande de tijd nauwe banden ontwikkelen en een positieve attitude aannemen ten aanzien van elkaars betrouwbaarheid. Door elkaar te vertrouwen, zullen alliantiepartners als gevolg van strategische divergentie verschillende mogelijkheden vinden om uitdagingen het hoofd te bieden.

Strategische actie richt zich daarentegen op het beïnvloeden van anderen. Waar acties worden gecoördineerd door invloed in plaats van consensus, zijn de actoren eerder gericht op succes dan op begrip. Terwijl Habermas acties beschrijft die gericht zijn op begrip (consensus) als communicatieve actie, omschrijft hij actie gericht op succes als strategische actie. Strategische acties zijn van essentieel belang in die zin dat deelnemers aan strategische acties elkaar als instrumenten gebruiken om hun respectieve succes te bereiken.

Een andere manier om onderscheid te maken tussen communicatieve actie en strategische actie is in termen van de doelen van partners. De middelen voor succes in communicatieve actie zijn afhankelijk van de medewerking van anderen. Partners binnen strategische allianties daarentegen zijn niet afhankelijk van de erkenning van anderen. Ze kunnen andere personen behandelen alsof ze objecten of entiteiten in de fysieke wereld zijn.

Om een succesvolle gezonde relatie in een strategische alliantie te ondersteunen, zou het communicatieve handelen geleidelijk moeten worden bevorderd in plaats van strategische acties in hun relatie toe te passen. Door oprecht met elkaar te praten, de ideeën van de partner te accepteren of te verwerpen en een wederzijds aanvaardbare oplossing te vinden, kunnen beide partijen begrip voor elkaar bereiken.

Door elkaar te begrijpen, maken deelnemers deel uit van een culturele traditie die ze tegelijkertijd gebruiken en vernieuwen; bovendien versterken ze als leden van sociale groepen bestaande banden van solidariteit terwijl ze tegelijkertijd nieuwe banden creëren; ten slotte internaliseren ze de waardeoriëntaties van de sociale groep terwijl ze competenties verwerven die essentieel zijn voor de ontwikkeling van hun persoonlijke identiteit (Cooke 1994, p.15). De drie domeinen van de levenswereld geïdentificeerd door Habermas zijn de domeinen van culturele reproductie, sociale integratie en socialisatie, die overeenkomen met de drie aspecten van communicatieve actie: het bereiken van consensus, het coördineren van actie en socialisatie (de vorming van persoonlijke identiteiten).

Als de agency en game theory de eminente rol van transparantie van informatie tussen partners benadrukken om onderlinge samenwerking te verzekeren en om wederzijds begrip te vergroten, brengt Habermas's theorie van communicatieve actie aan het licht hoe succesvolle communicatie tot stand te brengen door rekening te houden met drie verschillende werelden die de houding van mensen beïnvloeden: objectief, sociaal en subjectief. Deze drie verschillende werelden zijn verschillend, maar met elkaar verbonden en daarom moet hiermee rekening worden gehouden in de alledaagse alliantie-relatie.

2.3.5. Conclusies

In de literatuur worden een aantal specifieke kenmerken genoemd als kritische succesfactoren bij een strategische alliantie. Er zijn 27 gevalideerde generiek toepasbare succesfactoren, deze specifieke kenmerken zijn samengevat in een totaaloverzicht. Hieronder volgt het overzicht van de succesfactoren.

| Factoren | Hoffmann & Schlosser (2001) | Kelly, Schaan & Joncas (2002) | Cravens, Shipp & Cravens (1993) | Gulati (1995) | Carayannis, Kassidieh & Radosevich (2000) | Chung, Singh & Lee (2000) | Wu & Cavusgil (2005) | Niederkofler (1991) | Skaperdas (1998) |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------|---|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------|
| Relationele sfeer | | x | | | | | | | |
| Rolverdeling | | | x | | | | | | |
| Conflicten | | | x | | | | | | |
| Algehele coördinatie | | | x | | | | | | |
| Beslissingen | | | x | | | | | | |
| Gezamenlijke relaties | | | | x | | | | | |
| Derde partijen | | | | x | | | | | |
| Verwachtingen | | | | | x | | | | |
| Voordelen | | | | | x | | | | |
| Elkaar aanvullen | | | | | | x | | | |
| Krachten bundelen | x | | | | | | | | |
| Bronnen | x | | | | | | | | |
| Implementatie & resultaten | x | | | | | | | | |
| Rechten & plichten | x | | | | | | | | |
| Relatie tussen sleutelfiguren | | x | | | | | | | |
| Vertrouwen | | | | | x | | | | |
| Benodigde bronnen | | | | | x | | | x | |
| Tijdsdruk | | | | | x | | | x | |
| Verwezenlijke doelen | | | | | x | | | x | |
| Verbindingsofficieren | | | | | x | | | x | |
| Ondersteuning op topmanagement | | | | | x | | | x | |
| Vertrouwen en goodwill | | | | | x | | | x | |
| Intensere relatie | | | | | x | | | x | |
| Flexibiliteit | | | | | x | | | x | |
| Organisatorische betrokkenheid | | | | | | | x | | |
| Doelstellingen | x | | | | | | | | |
| Strategische meerwaarde | | | | | | | | | x |

Betreffende het succes of falen van een strategische alliantie zijn er tal van indicatoren gevonden, er is geen basis gevonden dat deze indicatoren op voorhand een succesvolle of falende strategische alliantie zouden kunnen prognosticeren. Wat wel van belang is voor een succesvolle strategische alliantie zijn bepaalde aandachtspunten. In de hoofdstukken van deze literatuurstudie komt dat ook terug. Zaken zoals conflict, de opstartfase en communicatie blijken ook van belang voor een succesvolle samenwerking.

Beginstadium

Het niet maken van geconcretiseerde afspraken maken op diverse gebieden voordat de strategische alliantie geoperationaliseerd wordt is een terugkerende indicator. We doelen hier op de conflicten zoveel mogelijk te beschrijven waar deze uit kunnen ontstaan en hoe deze op te lossen. We kunnen leren van het beginstadium. Immers achteraf kunnen we zien wat daar fout is gegaan. Factoren die genoemd worden zijn in onderstaand schema weergegeven:

| Factoren | Robson en Hennart et al. (2006) | | Robson et al. (2006) | Robson, Inkpen en Curral et al. (2006) | Kauser & Shaw (2004), Robson (2006) |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------|--|---|
| Productie & transactie kosten | x | | | | |
| Leervermogen | | x | | | |
| Eigendomstructuur | | | x | | |
| Bestuurlijke zeggenschap | | | x | | |
| Homogeniteit | | | x | | |
| Partner selectie | | | x | | |
| Vertrouwen | | | | x | |
| Commitment | | | | x | |
| Coördinatie | | | | x | |
| Kenmerken partners | | | | | x |
| Communicatie | | | | | x |
| Conflict | | | | | x |
| Conflicthantering | | | | | x |
| Structuur | | | | | x |
| Controle | | | | | x |

Middelen

Verder toonde de discussie aan dat partnerbijdrage en controle strategische allianties op veel manieren konden worden beoordeeld. Managers kunnen de bijdrage van partners onderscheiden van de omvang en de reikwijdte van hun bijdrage. De mate van bijdrage kan gelijk/ongelijk zijn en de reikwijdte van bijdragen kan vergelijkbaar/complementair zijn. Bovendien kunnen we het bereik/type bijdrage differentiëren in vijf basiscategorieën: input, kapitaal, menskracht, technologie en markt. Partnerbijdrage is gerelateerd aan controle in de strategische allianties. Als een bedrijf meer kritieke middelen bijdraagt aan een strategische alliantie dan zijn partners, zal het een groter vermogen hebben om de strategische allianties te beheersen. En als de bijdragen van de partner een verschillende reikwijdte hebben, zal hun controle over de strategische alliantie zich concentreren op verschillende managementactiviteiten. In dit schema wordt weergegeven welke onderwerpen belangrijk zijn op het gebied van middelen.

| Factoren | Hyder (1988) | Harrigan & Newman (1990), Blodgett (1991) | Pfeffer & Salancik (1978) | Lin et al. (1997) | Dymza (1988) | Doz (1996), Doz & Hamel (1998) | Arino & Doz (2000) |
|-----------------------------------|--------------|---|------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Tijdig leveren van middelen | x | | | | | | |
| Conflict | x | | | | | | x |
| Controle | | x | | | | | |
| Afhankelijkheid hulpbronnen | | | x | | | | |
| Bijdrage kritische middelen | | | | x | | | |
| Levensduur partnerschap | | | | | x | | |
| Groeiende ambitie & verwachtingen | | | | | | x | |

Controle

Het is waarschijnlijk dat de mate van de bijdrage van de partner invloed kan hebben op de mate van controle, terwijl de omvang van de bijdrage van invloed is op de focus van de controle. De mate van controle wordt gedefinieerd als de mate van controle die een partner nastreeft over het besluitvormingsproces. De focus van controle verwijst naar een situatie waarin partners in een strategische alliantie relatieve controle kunnen uitoefenen. Naast de mate en focus van controle, is er ook spill-over van controle die met name cruciaal is voor een alliantie tussen concurrenten. Dit betreft de bescherming van kerncompetentie van de alliantiepartner. Controle wordt door verschillende auteurs als belangrijk gezien in het slagen van een alliantie.

Conflict

Veel samenwerkingsrelaties mislukken omdat er conflict ontstaat. Als de alliantie verschillende conflicten ervaart, zal het management minder tijd besteden aan het oplossen van problemen en meer betrokken zijn bij het beheer van hun partnerschap, wat uiteindelijk de prestaties van de alliantie negatief zou beïnvloeden. Aan de andere kant zal de erkenning van manifest conflict in de alliantie zeer nuttig zijn om te zien of partnerbijdrage en -controle stimulerende factoren van conflict in het alliantiepartnership kunnen zijn. In de literatuur worden verschillende onderwerpen van conflict benoemd in een strategische alliantie.

| Factoren | Child & Faulkner (1998) | Lane and Beamish 1990, Cullen et al. 1995 | Hamel et al. (1989) | Lane en Beamish (1990) | Parke (1993) | Khanna et al. 1998 | Hyder (1988), Hyder & Ghauri (2000) | Habib (1987), Lyles & Reger (1993) | Harrigan (1988) |
|------------------|-------------------------|---|---------------------|------------------------|--------------|--------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| Conflict | x | x | x | | | | x | x | |
| Tussen partners | | | | x | | | | | |
| Rechtvaardigheid | | | | | x | | | | |
| Gelijkheid | | | | | x | | | | |
| Bijdrage | | | | x | | x | | | |
| Communicatie | | | | | | x | | | |
| Controle | | | | | | | x | | x |

Partnerbijdrage

Daarnaast kan ongelijke partnerbijdrage en -controle ook conflicten in een alliantiepartnerschap stimuleren. De game theory blijkt zeer significant in het verklaren van de relatie tussen partnerbijdrage, controle en conflict in het samenwerkingsverband van de alliantie. De tit for tat-strategie uit de game theory suggereert dat bepaalde resultaten het vooruitzicht van samenwerking beïnvloeden (Majeski & Fricks 1995, Signorio 1996). De veronderstelling lijkt hier intuïtief redelijk: gebroken beloften in het heden zullen de kans op samenwerking in de toekomst verkleinen. Logisch gezien kan de onvervulde verwachting van een partnerbijdrage conflicten in een alliantiepartnerschap stimuleren. Deze situatie kan ook voorkomen in de context van controle, bijvoorbeeld als een partner van mening is dat de andere partner te veel controle heeft gekregen tijdens het besluitvormingsproces, kan de minst invloedrijke partij zich minder aan deze alliantie committeren.

Communicatie

Desalniettemin is het belangrijk op te merken dat de perceptie van partners ten aanzien van inbreng, controle en conflicten in hoge mate afhankelijk is van hoe communicatie plaatsvindt in hun partnerschap. Sommige recente literatuur in de game- en agency-theories benadrukt de eminente rol van communicatie in de alliantie-relatie. Niettemin lossen deze twee perspectieven het vaste idee niet op wanneer partners een conflict alleen blijken te kunnen oplossen. Dit kan alleen begrepen worden door communicatieve actie goed te bestuderen.

We kunnen concluderen dat de meest waardevolle bijdrage van de agency theory zijn suggestie is om een overeenkomst zo duidelijk mogelijk te ontwikkelen om een alliantie lid te helpen zijn bijdrage te formuleren en ervoor te zorgen dat hun partner zijn doelstellingen bereikt. Aan de andere kant verrijkt de game theory ons begrip van de vereiste relatie tussen partnerbijdrage, controle en conflict in de alliantie-relatie. In dit opzicht speelt communicatie een belangrijke rol om conflicten te minimaliseren en het wederzijdse begrip tussen alle betrokken partijen te vergroten. Onderstaand schema geeft weer wat er gevonden is op basis van deze literatuur.

| Factoren | Child & Faulknet (1998) | Buchel et al. (1998) | Olson en Singsuwan (1997) | Segalla et al. (2000), Habermas (1986) | Habermas (1986) | Boersma (1999) | Cooke (1994) |
|--|----------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|--------------------|-------------------|-----------------|
| Informatiestromen | x | | | | | | |
| Open communicatie | | x | | | | | |
| Communicatie & Informatie uitwisseling | | | x | | | | |
| Communicatiestijlen | | | | x | | | |
| Consensus | | | | | x | | |
| Invloed | | | | | x | | |
| Vertrouwen | | | | | | x | |
| Strategische visie | | | | | | x | |
| Empathie | | | | | | x | |
| Communicatief handelen | | | | | | | x |

De literatuur van management tussen organisaties bepleit het belang van informele informatie-uitwisseling om het innige vertrouwen te bevorderen, wat zal leiden tot een betere culturele fit en om ervoor te zorgen dat de alliantie zich voldoende aanpast aan zijn omgeving. Bovendien biedt die literatuur een fundamenteel begrip van de beste manier om de alliantie te organiseren. De waardevolle les die we kunnen trekken uit inter-organisatorische theorieën is het belang van het bevorderen en faciliteren van een leerproces in alliantiepartnerships zonder dat een partner een deel van zijn kroonjuwelen verliest.

In deze conclusie zijn veel verschillende indicatoren genoemd om een alliantie tot een succes te maken. Binnen het literatuuronderzoek komen een aantal indicatoren bovendien die ook echt benoemd worden als kritische succesfactoren. Echter blijkt dat veel auteurs de nadruk wat meer leggen op het beginstadium van de alliantie, de middelen, mate van controle, onderwerpen van conflict en communicatie. De vraag rijst dan op welke nu belangrijk zijn? Als we kijken naar de onderwerpen die genoemd worden komen conflict, communicatie en controle meerdere keren terug. En het beginstadium wordt gezien als belangrijk in het falen of slagen omdat daar een aantal cruciale afspraken worden gemaakt, onder andere op deze onderwerpen.

Hoe er verschillende punten aangehangen kunnen worden en hoe dit te meten is niet bekend. Er zijn voornamelijk geen indicatoren waarmee de kans van slagen betreffende high tech strategische allianties gemeten kunnen worden, de hoofdvraag is nog steeds onbeantwoord. Als we kijken naar (horizontale) strategische allianties dan is het van belang gelijkenissen en toegevoegde waarde te vinden op basis van mogelijkheden, achtergronden, tijd en kennis bij de partnerselectie zoals benoemd door Nielsen (2003).

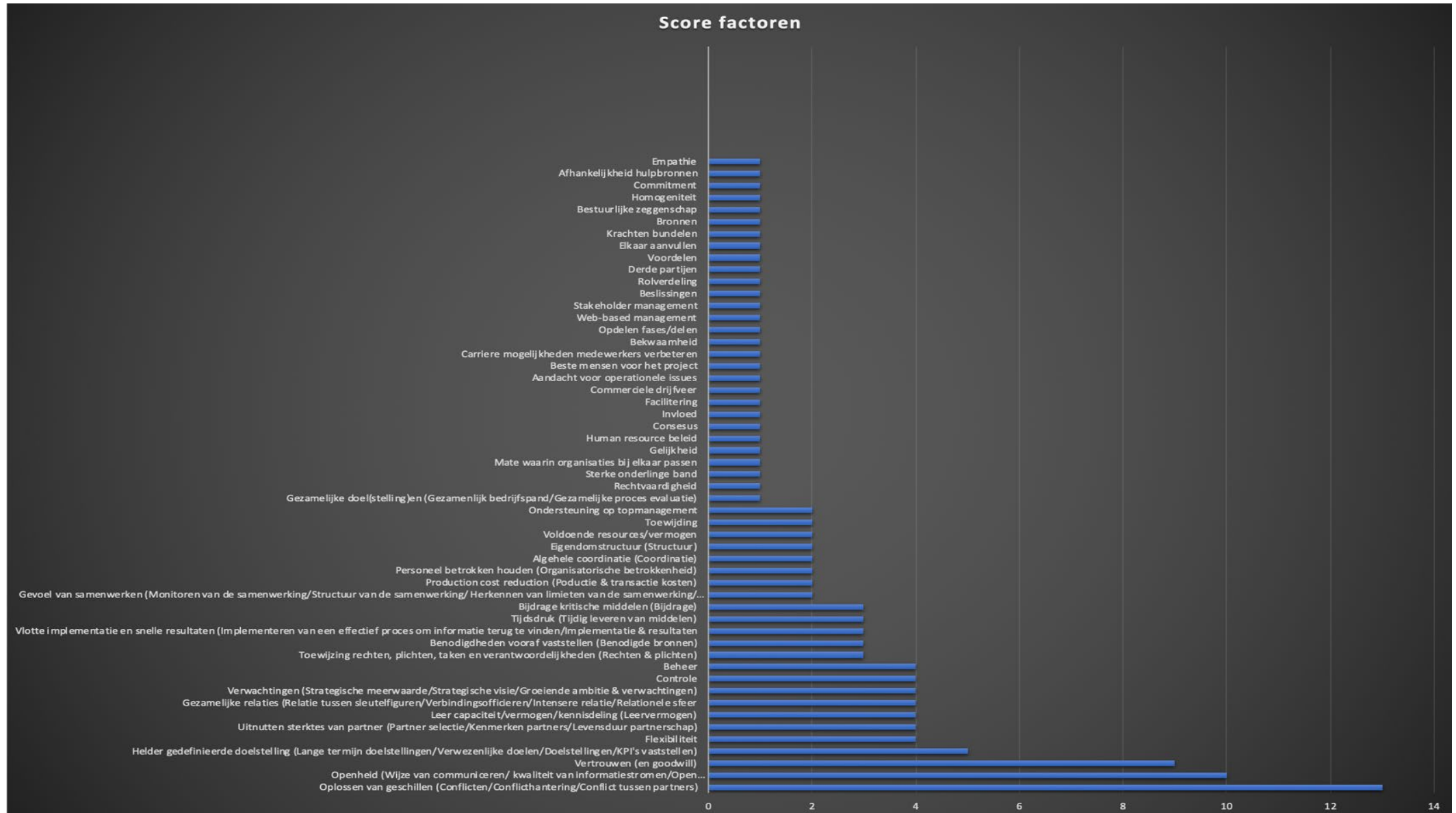
Als laatste verdiepende stap heeft de onderzoeker de succesfactoren uit het onderzoek van Verstraten (2020) en dit onderzoek samengevoegd, deze samenvoeging is in de onderstaande tabel terug te zien.

[illegible]

De bovenstaande factoren heeft de onderzoeker geclusterd, in onderstaande tabel.

[illegible]

Deze geclusterde factoren heeft de onderzoeker gescoord op de meest besproken factoren, zoals deze in dit theoretisch kader zijn behandeld. Dat levert onderstaande diagram op.



Op basis van het voorgaande diagram kan gesteld worden dat de volgende elf succesfactoren als meest besproken naar voren komen vanuit het literatuuronderzoek:

- oplossen van geschillen;
- openheid;
- vertrouwen;
- helder gedefinieerde doelstelling;
- flexibiliteit;
- uitnutten sterktes van partner;
- leervermogen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen;
- controle;
- beheer.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Terugkijkend naar de literatuurstudie blijkt dat onderzoekers factoren hebben kunnen aanwijzen die van belang zijn bij een strategische alliantie, of deze factoren vooraf het falen of succes van een strategische alliantie kunnen voorspellen is geen eenduidig antwoord op te vinden. Om een succesvolle strategische alliantie aan te gaan zijn er wel aandachtspunten die van belang zijn.

Uit de gevonden literatuur kan geconcludeerd worden dat de initieel gestelde hoofdonderzoeksvraag *“Wat zijn de meest bepalende (kritische) succesfactoren bij het succesvol aangaan van horizontale strategische allianties bij high tech organisaties?”* niet beantwoord is. Wel zijn er heel veel kritische succesfactoren gevonden, geclusterd en gescoord op meest besproken, zoals deze in het theoretisch kader zijn behandeld om een beter overzicht te hebben op deze succesfactoren. Wel kan er gesteld worden dat de deelvragen beantwoord zijn.

In het volgende hoofdstuk zal er een vervolg worden gegeven aan het onderzoek om in de praktijk te gaan kijken welke succesfactoren als meest bepalend kunnen worden beschouwd. In het praktijkonderzoek zal er geprobeerd worden antwoord te vinden wat de stakeholders nu als meest bepalende succesfactoren ervaren. Wellicht zijn er factoren die totaal niet als relevant worden ervaren. Tevens is informatie benodigd over de redenen die de respondenten opgeven, overeenkomsten in rangschikking van factoren, trends tussen verschillende afdelingen of interessegebieden van respondenten etc. Naast informatie over de succesfactoren, is het van belang de subgroepen te ranken. Het zou namelijk kunnen dat bepaalde subgroepen belangrijk worden gevonden op basis van succesfactoren waar deze indirect uit de literatuur boven zijn komen drijven.

Om eventuele verbanden binnen antwoorden in kaart te brengen wordt er naast de informatie die relevant is voor de hoofdvraag ook informatie verzameld betreffende de respondenten. Het gaat hier dan om informatie zoals de functie van de persoon, welke afdeling is deze werkzaam, hoeveel ervaring heeft deze, etc. In het volgende hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven van methodologie betreffende het empirische onderzoek.

3. Methodologie

In het voorgaand hoofdstuk stond de relevante literatuur centraal. In dit hoofdstuk gaan we in op de onderzoeksmethode en hoe deze toegepast is om empirische data te verzamelen. Hier zal worden toegelicht welke onderzoeksstrategie(ën) wordt(en) toegepast. Verder komt naar voren welke dataverzameling de onderzoeker heeft aangewend, hoe de verzamelende data verwerkt en geanalyseerd kan worden. Afsluitend staat de onderzoeker stil bij de betrouwbaarheid, de validiteit en ethische aspecten.

3.1. Onderzoeksstrategie

Onderzoeksvragen die beginnen met 'wat' worden vaak het best beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek omdat ze de relaties onderzoeken die worden voorgesteld tussen verschillende theoriecomponenten (Yin, 2009). Inconsistenties die worden gevonden tussen een voorlopige theorie en het bewijsmateriaal kunnen leiden tot theoretische aanpassing en verbetering (Aneshensel, 2012). Voor uitgebreide en diepgaande beschrijvingen van complexe sociale fenomenen zoals strategische allianties, zijn kwalitatieve case study's bijzonder geschikt. De diepgang van de analyse is zelfs een van de grootste voordelen van de case study-methode. Als onderzoeksmethode worden case study's veel gebruikt in het bedrijfsleven (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Kritiek op de kwalitatieve case study-aanpak met betrekking tot het gebrek aan replicatiemogelijkheden kan worden tegengegaan volgens Yin (2009), die verklaarde dat replicatie kan worden geclaimd *"als wordt aangetoond dat twee of meer gevallen dezelfde theorie ondersteunen"*. Om de mogelijkheid de bevindingen van dit onderzoek te repliceren te verzekeren, is gekozen voor een multi-case benadering, gebaseerd op kwalitatieve gegevens uit interviews. Volgens Eisenhardt (1989a) is dit een geschikte onderzoeksmethode om relevante bevindingen te produceren en leidt het tot een robuuster resultaat dan het gebruik van een enkele case study-methode omdat het veelvoud ervan de externe validiteit verhoogt (Yin, 2009). De multi-case aanpak dwingt onderzoekers verder te kijken dan de eerste indrukken en bewijs te zien vanuit meerdere invalshoeken (Eisenhardt, 1989a). Van het grotere aantal gevallen wordt gezegd dat het de ondersteuning van de opkomende proposities versterkt, ze op een meer exact abstractieniveau scherpt en de opkomende theorie meer generaliseerbaar maakt.

Als we kijken naar het onderzoeksdoel geven Saunders et al. (2016) aan dat er drie onderzoeksdoelen zijn:

- beschrijvend onderzoek;
- verkennend onderzoek;
- verklarend onderzoek.

Het onderzoek wat voor u ligt heeft een verkennend onderzoeksdoel, het is verkennend want over het onderwerp is weinig bekend en er wordt gezocht naar nieuwe inzichten. Het verkennend onderzoek kan uitgevoerd worden door literatuuronderzoek, gesprekken met experts, interviews en praktijkonderzoek.

De onderzoeksmethode case study is ideaal om inzicht en informatie te verkrijgen mede hierdoor is gekozen voor deze onderzoeksmethode. Een andere reden is, op deze wijze begrip te krijgen van de processen en zijn of haar context. Dit is passend bij een inductieve en verkennende onderzoeksstrategie zoals beschreven door Saunders et al (2016).

In dit onderzoek zijn echte real-life strategische allianties (cases) onderzocht er wordt dan ook gesproken over een echte case study die zijn oorsprong vindt in de praktijk. Volgens Saunders et al. (2016) zijn de volgende case study methoden beschikbaar:

- Holistische case of ingebedde case.
- Enkelvoudig case of meervoudige case.

In het theoretisch kader zijn succesfactoren gevonden om te bepalen of deze daadwerkelijk terugkomen in de praktijk zijn er case study's uitgevoerd, omdat binnen een enkelvoudige case waarschijnlijk niet alle aspecten worden teruggevonden wordt dit onderzoek op basis van meervoudige cases gebaseerd. Er zullen verschillende stakeholders binnen de strategische alliantie worden geïnterviewd waarbij de betrokken partijen worden benaderd als één eenheid. Dit onderzoek is dan ook te omschrijven als een holistische case.

Caseselectie en criteria

Omdat binnen dit onderzoek voor een meervoudige case study is gekozen en er beperking is met betrekking tot de tijd waarin het empirisch onderzoek uitgevoerd zal worden, is ervoor gekozen minimaal twee strategische allianties te onderzoeken om de benodigde informatie, betreffende succesfactoren binnen de verschillende allianties te achterhalen. Met minimaal twee allianties kan er een vergelijking tussen deze twee worden gemaakt en kunnen er mogelijke patronen worden herkend.

De onderstaande beoordelingscriteria worden voor de cases gehanteerd:

- De gekozen allianties dienen organisaties te zijn binnen de high tech sector.
- De gekozen allianties dienen een doorlooptijd van zes maanden of langer te hebben.
- De gekozen organisaties dienen deel uit te maken van een strategische allianties waarbij een van de organisaties de partner en ander de leverancier is.
- De organisaties stellen ten minste één medewerker ter beschikking om medewerking te verlenen.
- De organisaties dienen toestemming te geven en voldoende vertrouwen in het onderzoek te hebben.
- Er dienen events plaatsgevonden te hebben die voor bepaalde dynamiek in de alliantie hebben gezorgd.

De onderstaande beoordelingscriteria worden gehanteerd betreffende de stakeholders die worden geïnterviewd:

- De stakeholders hebben zich ingezet op strategisch niveau, tactisch niveau of operationeel niveau betreffende de alliantie.
- De stakeholders hebben interesse met betrekking tot het onderwerp (routine en vaardigheden betreffende het opbouwen en/of onderhouden van allianties).
- De stakeholders zijn minimaal zes maanden nauw betrokken bij de alliantie en hebben relevante kennis betreffende de alliantie (kan events beschrijven die plaats hebben gevonden).
- De stakeholders hebben vertrouwen en geven goedkeuring dat zij meewerken aan dit onderzoek en de verwerking van de gegevens.

Om het empirisch onderzoek uit te kunnen voeren is het nodig uit te zoeken welke strategische allianties geschikt zijn voor dit onderzoek. Hierboven is beschreven op welke basis geschiktheid wordt vastgesteld. Verder zal dit binnen de alliantie worden besproken met de director partnerorganisaties, channel managers, alliance managers en sales managers. Deze personen zijn het beste op hoogte van de strategische allianties, zijn dusdanig betrokken en kunnen de eigenschappen het beste inschatten. Verder zullen deze personen dienen als eerste aanspreekpunt. Zoals bij selectie van stakeholders aangegeven, zijn veelal channel managers, sales managers en alliance managers vanuit de leverancier en partner betrokken bij de alliantie. Met deze personen zullen dan ook gesprekken gevoerd worden. In het volgende hoofdstuk zullen de verschillende strategische allianties die worden onderzocht worden beschreven.

3.2. Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van documentanalyse en semigestructureerde interviews met meerdere stakeholders, hier wordt gebruik van gemaakt om antwoord te geven op de gestelde hoofdvraag. Deze methode van dataverzameling wordt in de volgende subparagrafen ingegaan, tevens wordt aan het einde een kort stappenplan beschreven.

Om gebeurtenissen in kaart te brengen die invloed hebben binnen de allianties wordt event data capturing gehanteerd. Om een goede reconstructie te doen van de strategische alliantie zal er waar dit mogelijk is terug in de tijd worden gegaan. De events die relevant zijn voor dit onderzoek zullen uiteindelijk geselecteerd worden. Een initieel overzicht van deze events zal, in overleg met de stakeholders, vanuit de alliantie gedefinieerd worden. Dit overzicht zal voor de onderzoeker onder andere als basis dienen voor het gesprek met de partners. Op deze basis krijgt de onderzoeker meer achtergrondinformatie over de desbetreffende strategische alliantie. Met dit overzicht kan er ook aan risicobeperking worden gedaan voor de input, als er bijvoorbeeld partners geen bereidwilligheid vertonen om mee te werken. Er bestaat wel een risico dat deze personen verkeerd beeld krijgen en aannames en interpretaties ontstaan. Dit risico wordt beperkt door deze gesprekken te voeren met betrokken stakeholders van de gekozen strategische allianties.

Event Data Capturing

Als er wordt gekeken naar events dan is het mogelijk om met behulp van event data capturing events binnen een praktijkomgeving te destilleren (Cuijpers, Martin, & Rutten, 2010). Met behulp van real-time logging op basis van gesprekken met meerdere stakeholders binnen de verschillende allianties of events kan er een kwalitatieve onderzoeksbenadering worden toegepast. Er kan een tijdslijn gegenereerd worden op basis van de events die hebben plaatsgevonden binnen de betreffende alliantie, deze events kunnen hierna gelinkt worden aan de kritische succesfactoren. Op deze wijze wordt duidelijk welke succesfactoren medebepalend zouden kunnen zijn voor de succesvolle of niet zo succesvolle samenwerking. Als een onderzoeker de volgende vraagstukken heeft zou event data capturing hierbij kunnen helpen:

- Welke mechanismen of typische mechanismen van belang zijn waarin strategische allianties zouden kunnen ontwikkelen.
- Een mogelijk patroon of sequentie van een bepaalde gebeurtenis of gebeurtenissen kunnen ontdekken.
- Het analyseren van het tempo en tijd waarin een strategische alliantie ontwikkeld.
- Eenzelfde studie realiseren via verschillende cases.
- Door de events/eigenschappen en omschrijving aan te passen en dan te analyseren of er samenhangende aspecten worden gevonden.

Met de bovenstaande beschrijving zou event data capturing een gedegen methode zijn om een alliantie in kaart te brengen en met behulp van het praktijkonderzoek de onderzoeksvraag te beantwoorden. Event data capturing is in vergelijkbare onderzoeken van Huskić en Verstraten (2020) al eerder relevant geacht. Deze methode wordt hierdoor in dit onderzoek gehanteerd.

Documentanalyse

Voordat de interviews worden afgenomen zal er een documentanalyse plaatsvinden, verschillende documenten worden geanalyseerd en hieruit zal een beginnende beschrijving en geschiedenis van de case worden weergegeven. Op deze wijze kan de onderzoeker voorafgaande van alle interviews een helder beeld verkrijgen betreffende de cases en kan het van pas komen om gerichtere interview vragen te formuleren die de focus hebben op de strategische alliantie.

Omdat de onderzoeker de strategische alliantie gedegen wil begrijpen worden ook de doestellingen en ambitie onderworpen aan een analyse zodat de onderzoeker hier een beeld bij heeft als de respondenten hier tijdens de interviews over spreken. Alle andere relevante informatie die uit documenten naar voren komen betreffende succesfactoren, wordt ter aanvulling gebruikt op wat er tijdens de interviews naar voren komt. Ook wordt er geanalyseerd op projecten en activiteiten die verheldering geven op wat respondenten vertellen over de output van de strategische alliantie. Verder zou het middels de documentstudie onder andere mogelijk zijn inzicht te geven welke succesfactoren eventueel tijdens de onderhandelingen geformuleerd zijn. Na dit alles kan er dieper in worden gegaan op de cases.

Interviews

Om veronderstelde relatie te vinden die in de theorie zijn gevonden worden er semigestructureerde interviews gehouden. Zoals eerder gekenmerkt is de vorm van deze interviews semigestructureerd, dit houdt in dat er een gesprek wordt gevoerd met de respondenten aan de hand van vooraf geformuleerde vragen gekoppeld aan verschillende onderwerpen (Van Thiel, 2010, p.109). Verder hebben semigestructureerde interviews ook het voordeel dat deze structuur geven maar wel ruimte geven om in te gaan op relevante aspecten binnen het gesprek zoals beschreven door Yin (2009), ten opzichte van andere typen interviews. In dit onderzoek gaat het dan specifiek over het succes van een strategische alliantie en de verschillende succesfactoren die daaraan bij zouden kunnen dragen volgens de literatuur. De vragen worden iedere keer zoveel als mogelijk op dezelfde wijze geformuleerd aan de verschillende respondenten, dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gegarandeerd. Verder wordt er indien nodig doorgevraagd om de validiteit te garanderen. Bij deze geselecteerde allianties worden de interviews afgenomen bij de belangrijkste stakeholders. Voor alle geselecteerde strategische allianties geldt dat er drie vertegenwoordigende partijen zijn. Deze vertegenwoordigende partijen bestaan uit strategische, tactische en operationele stakeholders. Binnen iedere alliantie wordt beoogd alle belanghebbende te interviewen. Centraal in de samenstelling van het interview staan de bevindingen uit de literatuurstudie. Deze zijn omgezet in interviewvragen om te bepalen hoe de procedure in het samenwerkingsverband tussen alliantie partners verloopt. Vervolgens worden vragen beantwoord op basis van de alliantieomstandigheden en het ontwikkelingsproces door Das en Teng (2002) om te bepalen wat dominante factoren zijn tijdens de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces van de alliantie met de nadruk op de onderhandelingen en de fase na het contract.

Triangulatie

Binnen dit onderzoek wordt de alliantie naast de interviews ook gevolgd hangende het praktijkonderzoek, dit brengt het voordeel met zich mee dat events of andere relevante zaken die op dat moment naar voren komen kunnen worden meegenomen. Om de antwoorden die worden gegeven tijdens de interviews en de events te kunnen staven worden er relevante documenten opgevraagd. Alle antwoorden van de interviews zullen naast elkaar worden gelegd op deze basis vindt er triangulatie plaats en kan bepaald worden of er een hoog betrouwbaarheidsgehalte en validiteit is of dat er erg veel afwijking is ten opzichte van elkaar. Als er heel veel afwijking optreedt binnen de antwoorden dan kunnen er eventueel vragen aan de geïnterviewde worden gesteld.

3.3. Operationalisatie

Zoals binnen de paragraaf dataverzameling beschreven wordt er gebruik gemaakt van event data capturing om gebeurtenissen/events in kaart te brengen die invloed op het succes van de alliantie hebben. Hier zullen we eerst definiëren waarnaar gekeken zal worden binnen dit onderzoek. Dit gebeurt door middel van events waarbinnen de succesfactoren optreden. Het is van belang om de volgorde van deze events te achterhalen zo kan in beeld worden gebracht in welke tijdsperiode bepaalde events plaatsvonden. Voordat er verder wordt gegaan betreffende deze events hier een korte uiteenzetting van wat een event inhoudt het kan een aangelegenheid zijn die intern/extern plaatsvindt, activiteiten of resultaten (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2006). Er zal binnen de cases gekeken worden naar events gedurende opstartfase en operationele fase van de alliantie.

Het is belangrijk dat er events meegenomen worden die in de kaders van het onderzoek vallen. Daarnaast zullen deze events wat vertellen over zaken die zijn voorgevallen binnen de alliantie en tussen de verhoudingen van de events. Het is goed eerst de events te bepalen naar welke wordt gezocht, dit kan de onderzoeker helpen om tijdens het interview nadrukkelijk en gericht door te vragen naar een event. De event typen waarnaar gezocht wordt bestaan uit het volgende:

- QBR's business review's tussen leverancier/partner.
- Formele/informele overleggen.
- Mails.
- Contractuele afspraken.
- Conflicten en Escalaties.
- Veranderingen in personeel op sleutelposities.
- Reorganisaties.
- Veranderingen in de operationele omgeving.
- Nieuw personeel.
- Nieuwe bedrijfsmodellen, producten en/of activiteiten.

Omdat we deze events bepaald hebben betekent dit niet dat andere events niet van belang zijn en genegeerd worden, als er andere events waar worden genomen die van belang zijn zullen deze in de analyse mee worden genomen. Zoals eerder benoemd, zal de alliantie gereconstrueerd worden in overleg met de stakeholders, er zal dan gedetailleerd ingegaan worden op de tijdslijn waarin deze events hebben plaatsgevonden en wordt bewijsmateriaal (QBR's, formele overleggen, contractuele afspraken, mailuitwisselingen, etc.) verzameld van opgetreden event type en succesfactoren. Als alle gegeven verzameld zijn zullen deze worden geanalyseerd en met de succesfactoren uit het literatuuronderzoek worden vergeleken, zo wordt er een duidelijk beeld gevormd en kan bepaald worden welke succesfactoren het meest relevant zijn voor een succesvolle alliantie.

3.4. Gegevensanalyse

Het doel van de gegevensanalyse in dit kwalitatief onderzoek is als alle benodigde data verzameld is de onderzoeker deze gaat analyseren om een uitspraak te kunnen doen welke relevante succesfactoren in de praktijk worden gevonden. Hoe deze gegevensanalyse wordt gedaan wordt hier nader toegelicht. De interviews worden in dit onderzoek ge-transcript, op deze manier kunnen de onderzoeksresultaten getoetst en na worden gegaan of er gemeten is wat moest worden gemeten.

Als voorbereidend werk voor het gesprek zullen de aangeleverde documenten worden doorgelezen, in deze documentatie zal specifiek aandacht zijn voor de succesfactoren, die tijdens de onderhandelingen of alliantie zijn opgetreden. Als hier succesfactoren worden gevonden zou er al een eerste inzicht kunnen worden gevormd van de meest bepalende factoren die hebben plaatsgevonden, hier kan dan verdere detailvorming over worden gedaan met de vervolgesprekken en semigestructureerde interviews.

De stakeholders zal gevraagd worden om relevante onderdelen van de gedefinieerde events na de eerste gesprekken met de onderzoeker te delen, met deze zaken is de onderzoeker in staat een eerste overzicht te maken van de gebeurtenissen. Het overzicht zal de basis vormen om verder door te kunnen vragen op de details van de opgetreden gebeurtenissen en events tijdens het semigestructureerde interview, zo ontstaat er een scherper beeld van de gebeurtenissen en events en kan de onderzoeker wijzen op bepaalde gebeurtenissen of events als deze over het hoofd worden gezien op deze wijze kan er een tijdslijn worden gevormd om zo een overzicht in de tijd te kunnen geven.

Na het verkrijgen van de details omtrent de plaatsgevonden gebeurtenissen en events, zal de onderzoeker deze op basis van thematic analysis analyseren zoals verderop beschreven.

Inductie versus deductie

Het onderzoek wat voor u ligt is inductief van aard. Het is inductief omdat er een omvangrijk theoretisch kader is gevormd op basis de huidige stand van de wetenschap. Door middel van semigestructureerde interviews worden de succesfactoren vanuit de theorie gevonden factoren getoetst ten opzichte van de praktijk. Het betreft hier geen hypothese wat bij deductie wordt toegepast en getoetst. Saunders et al (2016) beschrijft dat een benadering vanuit inductie voornamelijk zijn toepassing vindt als er geen eenzijdige antwoorden kunnen worden gevonden binnen de actuele literatuur.

Thematic Analysis

Binnen het onderzoek is gekozen voor thematic analysis, deze methode kan toegepast worden op inductieve of deductieve redenvormen. Met behulp van de analysevorm thematic analysis kan kwalitatieve data van interviews worden geanalyseerd, hiermee kan volgens Saunders (et al., 2016) een thema en/of patroon gevonden worden binnen een dataset. Met deze methode krijg je een systematisch, flexibeler en toegankelijker benadering zodat de kwalitatieve data uitstekend kan worden onderzocht. Om hier wat meer toelichting op te geven, laten we eens starten met de flexibiliteit hiervan, tijdens het onderzoek kan adaptief om worden gegaan met de invulling hiervan, de minder strikte procedure van deze methode biedt dat het vele malen toegankelijker wordt. Verder maakt de grootte of bron van de dataset niet uit. Omdat er na afname van de interviews veel kwalitatieve data beschikbaar komt maken de eigenschappen van deze methode het uitermate geschikt voor dit onderzoek.

Het systematische wat in deze methode zit is dat de data gecodeerd en gecategoriseerd dient te worden. Om de oorzaak gevolg relatie van de events duidelijk in kaart te brengen wordt er een tijdlijn uitgewerkt met behulp van de eerder benoemde event data capturing verkregen data. Deze tijdlijnen worden in beeld gebracht met behulp van de data/events die met de documentanalyse en semigestructureerde interviews met meerdere stakeholders wordt verzameld. Het weergeven van deze data zal als volgt plaatsvinden:

1. Jaartallen en maanden op deze tijdlijnen plaatsen.
2. Gebeurtenissen in de juiste volgorde wanneer deze plaatsvond.
3. Weergeven welke fase de alliantie zich bevindt.
4. Eenvoudig weergeven of de alliantie zich positief of negatief ontwikkelde.
5. Het plaatsen van events in de tijdlijn die directe impact hadden op de alliantie.
6. Elke gebeurtenis/event beschrijven in relatie tot context interviews.

Daar deze manier wordt er een goed en overzichtelijk beeld gecreëerd van de verzamelde data. Om hier nog meer overzicht en duidelijkheid in te geven wordt er een verdere verdieping aangebracht in de vorm van het volledig uitwerken van events. Bij deze verdere verdieping wordt het volgende uitgewerkt:

1. Uniek nummer/benaming.
2. Event tijdstip.
3. Aantal respondenten die hetzelfde event benoemd tijdens het interview.
4. Consistentie omschrijving event.
5. Event positieve of negatieve impact.
6. Factoren herkenbaar theoretisch en komen voor in events.
7. Beschrijvingen van de events.

De beschikbare data wordt op basis van deze argumentatie uitgewerkt om zo verbanden, thema's en of bepaalde mate van consistentie tussen de verschillende casussen te kunnen herkennen en de mate causale verbanden aan te kunnen tonen en op basis hiervan kan vervolgens uitspraak gedaan worden welke events en dus succesfactoren het meest bepalend zijn voor de alliantie.

3.5. Methodische verantwoording

Dit onderzoek bevat een aantal verschillende methodologische keuzes. De verschillende keuzes kunnen hun weerslag hebben op de onderzoekvaliditeit en haar betrouwbaarheden.

Binnen de onderzoekscasus is de keuze gemaakt een meervoudige case study uit te voeren. De achtergrond en (voor)oordelen van de onderzoeker kan de interpretatie van de data mogelijk beïnvloeden, dit is een gevaar wat schuilt bij het uitvoeren van case study's. Om ervoor te zorgen dat validiteit en betrouwbaarheid niet wordt aangetast, wordt regelmatig stilgestaan bij de rol van de onderzoeker, verder worden de gemaakte stappen en keuzes van dit onderzoek uitgebreid toegelicht. Daarnaast wordt het onderzoek regelmatig voorzien van een kritisch oordeel door andere onderzoekers.

Door gebruik te maken van meerdere dataverzamelmethode wordt de betrouwbaarheid en validiteit ook gewaarborgd. Dit staat ook wel bekend als triangulatie (Van Thiel, 2010, p.61). Als de gegevens die zijn verzameld met de interviews en documentanalyse overeenkomsten vertonen kan er worden gesteld dat er een zekere mate van betrouwbaarheid en validiteit is. Zoals door Saunders (2016) beschreven gaat betrouwbaarheid over of er eenzelfde uitkomst uit het onderzoek voortvloeit bij herhaling van het onderzoek binnen eenzelfde omstandigheid. Om dit onderzoek zo reproduceerbaar mogelijk te maken is het onderzoek gegrond op een gestructureerde en uitvoerig beschreven aanpak van onderzoek. Vooraf het onderzoek zijn de interview-vragenlijsten en protocollen opgesteld. De gegevensverzameling uit de interviews is semigestructureerd. Dat wil zeggen dat de vragen van tevoren zijn opgesteld, maar dat er gedurende het interview mogelijkheden zijn om door te vragen daar waar verduidelijking nodig is. Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden (triangulatie) kunnen zogenoemde 'toevallige fouten' worden gereduceerd hierdoor wordt de betrouwbaarheid bevorderd.

Tevens worden alle interviews in vertrouwelijkheid opgenomen en samenvattingen van gemaakt. Als bewijs zullen deze datasets als bewijsmateriaal, behoudens de privacy en anonimiteit protocollen, aan de Open Universiteit met goedkeuring van organisaties en respondenten overhandigd worden. Op basis van deze data kunnen de conclusies worden gecontroleerd en gerepliceerd.

Er wordt betreffende de interviews gebruik gemaakt van een semigestructureerde structuur, dit geeft de mogelijkheid om tijdens het interview door te vragen dit bevordert de validiteit. De betrouwbaarheid wordt vergroot door tijdens het interview met de verschillende stakeholders eenzelfde formulering van de vragen te hanteren.

De validiteit is ook gewaarborgd door de case study, en de daartoe behorende organisaties te selecteren die de onderzoeksvragen en doelstellingen dienen. Dit door het hanteren van vooropgestelde selectiecriteria. De partnerorganisatie(s) die aan de meeste voorwaarden (selectiecriteria) voldeden zijn geselecteerd voor dit onderzoek en de samenhangende partner-leveranciersrelatie fungeren als onderzoeksobject voor de case study.

Daarnaast zijn er criteria opgesteld voor het selecteren van de respondenten. Door deze criteria (eisen) zijn er alleen respondenten geselecteerd die betrokken zijn bij de geselecteerde case study's en zodoende kunnen zij gedegen uitspraken doen over deze samenwerkingsrelaties, met name op het gebied van kritische succesfactoren.

Verder is de interne validiteit gewaarborgd door de respondenten, voorafgaand aan het afnemen van de interviews, in te lichten over het doel van het onderzoek en door de respondenten inhoudelijk uitleg te geven over de gehanteerde begrippen en constructen, zodat de respondenten op de hoogte zijn van het onderwerp en zich hierop kunnen voorbereiden. Hierbij is het van belang dat alle respondenten volgens vaste procedure en gestandaardiseerde informatie geïnformeerd worden, zodat de respondenten op een eenduidige wijze de vragen beantwoorden. Tijdens het interview is er overigens altijd tijd om toelichting te geven wanneer een aspect niet helder is bij de respondent.

Tot slot tracht dit onderzoek de validiteit te waarborgen door zowel respondenten te selecteren bij de leveranciersorganisatie als bij de partnerorganisaties.

Verder is het van belang te benoemen dat de verschillende zachte factoren enigszins gevoelig van aard zijn. Bijvoorbeeld een factor als vertrouwen. Wanneer bijvoorbeeld het vertrouwen in de andere actoren ontbreekt is de verwachting dat de respondent niet snel geneigd is zichzelf expliciet uit te spreken. Er wordt in de interviewhandleiding uitvoerig aandacht besteed aan het neutraliseren van gevoelige factoren. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen worden de interviews anoniem afgenomen. Dit zou de validiteit kunnen vergroten. Omdat de keuze wordt gemaakt voor een case study waarmee een rijke informatie wordt verzameld draagt dit bij aan de analytische generaliseerbaarheid (Yin, 1994). Met de resultaten van dit onderzoek kan de theorie betreffende zachte factoren binnen een succesvolle alliantie worden verfijnd of wel uitgebreid worden.

In het geval van een case study is de externe validiteit beperkt. Generalisatie betreffende letterlijke uitkomsten die voortkomen uit een casus kan namelijk niet plaatsvinden. Wat wel kan worden ontdekt bij meerdere cases zijn de patronen (Bleijenbergh, 2013, p.111). Dit brengt meer mogelijkheden met zich mee om te generaliseren dan wanneer er één casus resultaten oplevert. De generaliseerbaarheid van een kwalitatief onderzoek is een structureel onderwerp van discussie binnen de wetenschappelijke gemeenschap. Veelal is een onderzoekspopulatie binnen het kwalitatief onderzoek niet toereikend om statistische generalisaties te maken ten aanzien van een bepaalde populatie, maar zijn er wel mogelijkheden om de onderzoeksresultaten van kwalitatief onderzoek analytisch te generaliseren te maken ten aanzien van een theorie. Om kwalitatieve onderzoeksgegevens analytisch te generaliseren wordt echter gesteld dat hiervoor minimaal 4 a 10 case study's aan ten grondslag moeten liggen (Gibbert & Ruigrok, 2010). Dit onderzoek beslaat echter slechts drie cases waarbij respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Hierdoor kan getwijfeld worden aan de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Om dit probleem toch enigszins tegemoet te zien is er veel aandacht besteed aan de representativiteit van de cases en de betrokken respondenten. Door middel van een uitgebreid vooronderzoek zijn er cases geselecteerd die de sector en branche, waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, beduidend representeren en deze binnen de context van de samenwerking te kunnen generaliseren, is gekozen om gebruik te maken van 'purposive sampling' (Coyne, 1997). Dit houdt in dat er goed nagedacht moet worden over de criteria waar een case aan moet voldoen. Hiermee wordt aangenomen dat de cases veel informatie bevatten en deze interessante inzichten kunnen opleveren voor dit onderzoek. Coyne (1997) geeft aan dat mits de cases rijk aan informatie zijn ze redelijk, binnen beschreven context, gegeneraliseerd kunnen worden. De onderzoeksresultaten afkomstig van de leveranciersorganisatie zullen daarbij vergeleken worden tevens zal onderzoeker deze toetsen aan de hand van de onderzoeksresultaten welke afkomstig zijn van partnerorganisaties. Door meerdere organisaties te betrekken tracht dit onderzoek de representativiteit van de sector en branche te bevorderen.

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zal er strikt gelet worden op de gepastheid van het gedrag van de onderzoeker met betrekking tot de rechten van de deelnemende medewerkers, organisaties en diegenen die de effecten van het onderzoek ondervinden (Saunders, 2016). Voor de onderzoeksfasen 'data verzamelen' en 'data verwerken' zullen de gehanteerde werkwijze vooraf mondeling worden gecommuniceerd naar de deelnemende organisaties en medewerkers. De werkwijze en de gehanteerde ethische normen worden op deze wijze transparant en dat biedt de deelnemende medewerkers en organisaties de mogelijkheid hun deelname te heroverwegen en/of mogelijke wensen vooraf te uiten. Als de behoefte daar is, dan is het mogelijk deze werkwijze schriftelijk in een overeenkomst vast te leggen.

Voor de onderzoeksfase 'data verzamelen' worden de volgende normen gehandhaafd: Het verkrijgen van geïnformeerde toestemming van de deelnemers is een voortdurende eis tijdens het onderzoek. Voor deze deelnemers dient dan ook hun rol, het doel, de aard en het gebruik van het onderzoek volledig duidelijk te zijn. De deelnemers participeren in het onderzoek op vrijwillige basis. Hetgeen betekent dat zij ten alle tijden het recht hebben te stoppen met deelname aan het onderzoek. Het garanderen dat de dataverzameling vertrouwelijk en anoniem zal verlopen: de verzamelde gegevens zal vertrouwelijk blijven en zodoende niet worden gedeeld met andere partijen en niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Deelnemers zijn niet verplicht tot het beantwoorden van bepaalde vragen, men mag niet gewenste vragen naast zich neerleggen. De deelnemers hebben het recht op inzage in de onderzoeksresultaten en rapportage (Saunders, 2016).

Voor de onderzoeksfase 'data verwerken' zullen de volgende normen gehandhaafd worden: persoonsgegevens zullen conform de wet worden verwerkt (Saunders, 2016). Verkregen data zijn specifiek voor dit onderzoek en zullen niet voor andere doeleinden worden gebruikt. De respondenten en deelnemende organisaties zullen niet bij naam worden genoemd om de anonimiteit te waarborgen. De verkregen data zal waar mogelijk geaggregeerd verwerkt worden. Waar dit niet mogelijk is zal de data (verkregen uit interviews) gekoppeld worden aan de functierol van de betreffende respondent om de anonimiteit te bevorderen. Deelnemers kunnen, na de data verzameling, alsnog bezwaar aantekenen indien men wenst bepaalde gegevens niet te willen delen.

Om verder de ethiek, integriteit en vertrouwelijkheid van gegevens te waarborgen zal de betrokkene voor aanvang van de interviews mondeling en/of schriftelijk gewezen worden op anonimiteit en vertrouwelijkheid. De betrokkenen zal erop gewezen worden dat de onderzoeker zich zal houden aan de 'Nederlandse gedragscode wetenschappelijk onderzoek'.

Beperkingen

Het onderzoek brengt ook beperkingen met zich mee. Voor de uitvoering van dit onderzoek is relatief weinig tijd geweest. Er hadden meer strategische allianties onderzocht kunnen worden indien er meer tijd beschikbaar was waardoor de representativiteit verhoogd zou kunnen worden.

De voordelen die de methodes van onderzoek met zich meebrengen zijn binnen dit hoofdstuk al beschreven, er zitten echter ook nadelen aan deze methodes deze moeten ook in overweging worden genomen. Deze nadelen zullen hier toegelicht worden en hoe hier tijdens het onderzoek zoveel als mogelijk rekening mee is gehouden.

Doordat de onderzoeker niet de professionele vaardigheden heeft brengt het interview risico's met zich mee welke tijdens de dataverzamelingsfase kunnen optreden. De volgende risico's zouden hierbij kunnen ontstaan:

- Interpretatiefouten. Dit betekent dat de interpretatie van de onderzoeker kan afwijken wat de geïnterviewde ermee bedoeld.
 - De intervisie die hierop wordt toegepast is de uitgewerkte gegevens met de geïnterviewde te delen om zo te bepalen of de interpretatie van de onderzoeker correct is geweest.
- Sociaal wenselijke antwoorden.
 - De onderzoeker moet hier tijdens het interview scherp op zijn, dit kan bestreden worden door de consistentie te meten van verschillende respondenten.
- Interviewdata is afhankelijk wat respondenten zich kunnen herinneren.
 - Het risico hiervan is dat zaken die van belang zijn over het hoofd kunnen worden gezien omdat het gewoonweg te lang geleden is voor de respondent om zich dit te kunnen herinneren. Het risico is in dit onderzoek enigszins beperkt omdat het recente casussen betreft en er meerdere stakeholders worden geïnterviewd.

Als alle semigestructureerde interviews zijn afgenomen zal er veel relevante data beschikbaar komen, het is van cruciaal belang om overzicht in de data te krijgen en de tijd wordt genomen om deze data te ordenen en coderen. Door een overzicht te creëren, te ordenen en coderen wordt een zo volledig mogelijk beeld gecreëerd om geen zaken of verbanden over het hoofd te zien. Zoals beschreven bij thematic analysis heeft deze methode een minder strikte procedure waardoor het vele malen toegankelijker wordt, dit kan eventueel een gevaar met zich meebrengen, dit gevaar zit hem erin dat de onderzoeker zou kunnen verzanden in de vele relevante data.

Als laatste kan nog het risico researcher bias benoemd worden. Om constant een neutrale blik te behouden voor de onderzoeker is belangrijk, dit zou lastig kunnen zijn omdat de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten. Dit wordt afgezwakt doordat er niet alleen respondenten binnen de leverancier zijn geïnterviewd maar ook stakeholders binnen de partners van de benoemde casussen zo wordt een eenzijdig beeld van de onderzoeker zoveel als mogelijk voorkomen.

Door de beperkingen vanwege COVID-19 zijn er aanpassingen gedaan binnen dit onderzoek. De betrokken partners staan door COVID-19 onder extreme druk en door COVID-19 werkten zowel de onderzoeker, en andere stakeholders thuis. Na overleg met het betrokken management is daarom besloten om in deze COVID-19 situatie de partners niet extra te belasten gedurende dit onderzoek. De impact van COVID-19 op het onderzoek zal de onderzoeker in het volgende hoofdstuk zoveel als mogelijk beschrijven.

4. Resultaten





Dit hoofdstuk geeft een beeld van hoe de onderzoeker de uitvoering heeft aangepakt en de resultaten hiervan. Als eerste geeft de onderzoeker een beschrijving op basis van de in het vorige hoofdstuk gestelde eisen welke en hoeveel casus-organisaties zijn geselecteerd, te onderzoeken documenten en te ondervragen respondenten geselecteerd, hier wordt vooral aangegeven hoe dat is verlopen. Er wordt met name ingegaan op de afwijkingen van het oorspronkelijke plan van aanpak. Het onderzoek heeft ook resultaten opgeleverd, die worden hier beschreven.








4.1. Verloop van het onderzoek





Met behulp van het vorige hoofdstuk zijn er drie case study's geselecteerd, waarbinnen 10 interviews zijn gehouden.








De cases





De selectie van de cases is uitgevoerd op basis van de eerder opgestelde selectiecriteria voor de cases en stakeholders zoals terug te vinden in hoofdstuk 3.1 onderzoeksstrategie. In deze paragraaf worden de scores voor deze selectiecriteria en zijn stakeholders voor de leverancier en de cases nader toegelicht.








| Selectiecriteria stakeholders case 1 | Score |
|--|---|
| De stakeholders hebben zich ingezet op strategisch niveau, tactisch niveau of operationeel niveau betreffende de alliantie. |  |
| De stakeholders hebben interesse met betrekking tot het onderwerp (routine en vaardigheden betreffende het opbouwen en/of onderhouden van allianties). |  |
| De stakeholders zijn minimaal zes maanden nauw betrokken bij de alliantie en hebben relevante kennis betreffende de alliantie (kan events beschrijven die plaats hebben gevonden). |  |
| De stakeholders hebben vertrouwen en geven goedkeuring dat zij meewerken aan dit onderzoek en de verwerking van de gegevens. |  |

| Selectiecriteria case 1 | Score |
|---|---|
| De gekozen allianties dienen organisaties te zijn binnen de high tech sector. |  |
| De gekozen allianties dienen een doorlooptijd van zes maanden of langer te hebben. |  |
| De gekozen organisaties dienen deel uit te maken van een strategische allianties waarbij een van de organisaties de partner en ander de leverancier is. |  |
| De gekozen partner dient minstens één van de volgende, binnen de alliantie meest voorkomende, type partner te zijn: software/hardware reseller, leverancier van ondersteunende diensten, leverancier van diensten (producten/software/hardware/netwerk e.a.). |  |
| De organisaties stellen ten minste één medewerker ter beschikking om medewerking te verlenen. |  |
| De organisaties dienen toestemming te geven en voldoende vertrouwen in het onderzoek te hebben. |  |
| Er dienen events plaatsgevonden te hebben die voor bepaalde dynamiek in de alliantie hebben gezorgd. |  |

| Selectiecriteria stakeholders case 2 | Score |
|--|---|
| De stakeholders hebben zich ingezet op strategisch niveau, tactisch niveau of operationeel niveau betreffende de alliantie. |  |
| De stakeholders hebben interesse met betrekking tot het onderwerp (routine en vaardigheden betreffende het opbouwen en/of onderhouden van allianties). |  |
| De stakeholders zijn minimaal zes maanden nauw betrokken bij de alliantie en hebben relevante kennis betreffende de alliantie (kan events beschrijven die plaats hebben gevonden). |  |
| De stakeholders hebben vertrouwen en geven goedkeuring dat zij meewerken aan dit onderzoek en de verwerking van de gegevens. |  |

| Selectiecriteria case 2 | Score |
|---|---|
| De gekozen allianties dienen organisaties te zijn binnen de high tech sector. |  |
| De gekozen allianties dienen een doorlooptijd van zes maanden of langer te hebben. |  |
| De gekozen organisaties dienen deel uit te maken van een strategische allianties waarbij een van de organisaties de partner en ander de leverancier is. |  |
| De gekozen partner dient minstens één van de volgende, binnen de alliantie meest voorkomende, type partner te zijn: software/hardware reseller, leverancier van ondersteunende diensten, leverancier van diensten (producten/software/hardware/netwerk e.a.). |  |
| De organisaties stellen ten minste één medewerker ter beschikking om medewerking te verlenen. |  |
| De organisaties dienen toestemming te geven en voldoende vertrouwen in het onderzoek te hebben. |  |
| Er dienen events plaatsgevonden te hebben die voor bepaalde dynamiek in de alliantie hebben gezorgd. |  |

| Selectiecriteria stakeholders case 3 | Score |
|--|---|
| De stakeholders hebben zich ingezet op strategisch niveau, tactisch niveau of operationeel niveau betreffende de alliantie. |  |
| De stakeholders hebben interesse met betrekking tot het onderwerp (routine en vaardigheden betreffende het opbouwen en/of onderhouden van allianties). |  |
| De stakeholders zijn minimaal zes maanden nauw betrokken bij de alliantie en hebben relevante kennis betreffende de alliantie (kan events beschrijven die plaats hebben gevonden). |  |
| De stakeholders hebben vertrouwen en geven goedkeuring dat zij meewerken aan dit onderzoek en de verwerking van de gegevens. |  |

| Selectiecriteria case 3 | Score |
|---|---|
| De gekozen allianties dienen organisaties te zijn binnen de high tech sector. |  |
| De gekozen allianties dienen een doorlooptijd van zes maanden of langer te hebben. |  |
| De gekozen organisaties dienen deel uit te maken van een strategische allianties waarbij een van de organisaties de partner en ander de leverancier is. |  |
| De gekozen partner dient minstens één van de volgende, binnen de alliantie meest voorkomende, type partner te zijn: software/hardware reseller, leverancier van ondersteunende diensten, leverancier van diensten (producten/software/hardware/netwerk e.a.). |  |
| De organisaties stellen ten minste één medewerker ter beschikking om medewerking te verlenen. |  |
| De organisaties dienen toestemming te geven en voldoende vertrouwen in het onderzoek te hebben. |  |
| Er dienen events plaatsgevonden te hebben die voor bepaalde dynamiek in de alliantie hebben gezorgd. |  |

Zoals in bovenstaande overzichten te zien voldeed case 1 volledig aan de selectiecriteria voor stakeholders en de casus. De casussen 2 en 3 voldeden ook aan de selectiecriteria voor de casussen, alleen niet volledig aan de selectiecriteria voor stakeholders, voor beide casussen was er niemand op operationeel niveau beschikbaar. Stakeholders die geïnterviewd zijn uit de casus organisaties en vanuit de leverancier.

| | | | |
|---|--------------|--------------------------|--------------------------------|
| Casus 1 | Strategisch | Directeur Noord Europa | Leverancier |
| Alliantie met ICT-dienstverleningsspecialist | Strategisch | Sales Director Nederland | ICT-dienstverleningsspecialist |
| | Tactisch | Senior Alliance Managers | ICT-dienstverleningsspecialist |
| | Tactisch | Senior Alliance Managers | Leverancier |
| | Operationeel | Enterprise Architect | ICT-dienstverleningsspecialist |
| Casus 2 | Strategisch | Directeur Noord Europa | Leverancier |
| Alliantie met ICT-dienstverlener | Tactisch | Senior Alliance Managers | Leverancier |
| | Tactisch | Senior Alliance Managers | ICT-dienstverleningsspecialist |
| | Operationeel | Niemand beschikbaar | |
| | | | |
| Casus 3 | Strategisch | Directeur Noord Europa | Leverancier |
| Alliantie met ICT-security dienstverlener | Tactisch | Senior Alliance Managers | Leverancier |
| | Tactisch | Senior Alliance Managers | ICT-dienstverleningsspecialist |
| | Operationeel | Niemand beschikbaar | |
| | | | |
| Overkoepelend | Strategisch | Directeur Noord Europa | Leverancier |
| Gaat over alle allianties binnen Noord Europa | | | |
| | | | |

Zoals reeds eerder besproken is er gekozen voor meervoudige cases om de uitkomsten van dit onderzoek te kunnen generaliseren. De benoemde leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten is constant dezelfde, daarnaast zijn er drie cases binnen dit onderzoek meegenomen de drie cases worden benoemd als zijnde case 1, 2 en 3.

In overleg met Senior Alliance Managers, vanuit de leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten is op basis van de gestelde criteria een selectie gemaakt van de partners (cases). Een aantal redenen om voor deze cases te kiezen was omdat deze voldeden aan de criteria, verder was de verwachting dat deze mee wilden werken aan dit onderzoek. Verder was het goed om de resultaten te kunnen vergelijken tussen deze partners en dat er voldaan werd aan de tijdslijn eis van zes maanden (of langer).

Binnen de methodologie was beschreven dat de Senior Alliance Managers voorafgaand met de gesprekken van de andere stakeholders bij de gekozen cases, relevante bronnen aan de onderzoeker te overhandigen zodat deze ter voorbereiding voor de gesprekken konden dienen. Deze relevante bronnen konden niet worden aangeleverd in verband met vertrouwelijkheid en omdat COVID-19 om zich heen heeft gegrepen de werkdruk dusdanig was opgelopen dat hier geen mogelijkheid voor was. De onderzoeker heeft hier door de bronnen niet kunnen bestuderen en geen eerste voorzichtige analyse van voorkomende succesfactoren kunnen uitvoeren. Zoals eerder besproken geeft Coyne (1997) aan dat mits de cases rijkelijk van informatievoorziening zijn, mogelijkwijs het in de beschreven situatie gegeneraliseerd zou mogen worden. Aangezien in dit onderzoek door COVID-19 minder rijkelijke informatie is verkregen, zou dit invloed kunnen hebben op de uiteindelijke kwaliteit van het onderzoek.

De onderzoeker heeft contact gezocht met de geselecteerde organisaties die voor de verschillende cases waren geselecteerd, in verband met COVID-19 zijn er digitale afspraken gepland, voor het voeren van een eerste gesprek. In de uitnodiging is een toelichting gegeven betreffende dit onderzoek waarin uitgelegd werd wat het onderzoek inhield en wat van de betrokkene verwacht werd. In alle gevallen werd er een gesprek gevoerd met de Sr. alliance managers, sales directors en marketing officers vanuit de desbetreffende organisaties. Het eerste gesprek diende als kennismaking waar de bedoeling van het onderzoek werd toegelicht.

De onderzoeker heeft, op basis van de eerder gestelde criteria betreffende stakeholders, zelf diverse personen vanuit organisaties benaderd om mee te doen aan dit onderzoek. Deze personen voldeden aan de gestelde criteria voor de stakeholders, waren rechtstreeks en grotendeels voor een langere tijd betrokken bij de gekozen allianties en konden voldoende events benoemen waar een en ander in is gebeurd. Door de werkdruk die door COVID-19 is ontstaan konden er fysiek en digitaal geen events worden overhandigd.

In het eerste gesprek met de stakeholders wilde de onderzoeker weten hoe de samenwerking met de andere partij is verlopen en de stakeholders vragen om gebeurtenissen/documenten aan te leveren. Waarvan zij zich kunnen herinneren dat deze opvielen en volgens hen van belang waren voor de alliantie. In verband met de werkdruk die door COVID-19 is ontstaan hebben de stakeholders geen gebeurtenissen/documenten aan kunnen leveren, en heeft de onderzoeker geen concept tijdslijn kunnen maken met de desbetreffende gebeurtenissen/events. Er kon daardoor geen concept tijdslijn gebruikt worden voor het tweede gesprek met de betrokken stakeholders.

De onderzoeker heeft hierdoor geen eerste voorzichtige analyse kunnen doen om zo alvast succesfactoren te kunnen ontdekken. Deze analyse zou uitgevoerd worden door het lezen van het aangeleverd materiaal om alvast een eerste beeld te creëren van eventueel opgetreden succesfactoren. Zoals eerder beschreven kon er geen materiaal aangeleverd worden in verband met de werkdruk die werd veroorzaakt door COVID-19. Het ontbrak de onderzoeker op dit moment aan voldoende informatie en mondelinge toelichting, om zich een volledig beeld te vormen over het verloop van de alliantie en uiteindelijke conclusies.

Er kon ook geen concept tijdslijn met opgetreden events gecreëerd worden om zo succesfactoren waar te kunnen nemen. Door deze COVID-19 situatie is er meer focus komen te liggen op het tweede gesprek waar een semigestructureerd interview werd gehouden. Deze zou initieel gaan over gevonden gebeurtenissen/events die uit de documentanalyse zou zijn gekomen en er zou verder doorgevraagd worden naar het verloop van de alliantie op basis van deze voorinformatie. Zoals eerder beschreven zijn er in verband met COVID-19 en vertrouwelijkheid op voorhand geen documenten en events aangeleverd. Het semigestructureerd interview is hierdoor dusdanig aangepast dat er meer relevante informatie verzameld moet worden via deze interviews. De vragen die zijn gesteld zijn hierdoor nog meer gefocust op de meest besproken succesfactoren zoals deze naar voren kwamen in de conclusie van het literatuuronderzoek.

De semigestructureerde interviews zijn met instemming van de betrokkene opgenomen. Na afloop van het gesprek hebben de betrokkenen, indien niet eerder, bronnen met de onderzoeker gedeeld waarin deze events vastgelegd werden. De onderzoeker heeft de aangeleverde input bestudeerd en indien nodig, meer verduidelijking gevraagd. Hiermee werd voor betrouwbaarheid van dit onderzoek gezorgd, datgeen wat verteld werd ook daadwerkelijk zo begrepen was door de onderzoeker. Over het algemeen waren er niet veel op- en/of aanmerkingen vanuit de stakeholders.

4.2. Resultaten

Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven is er gebruik gemaakt van event data capturing, dat betekent dat de informatie die tijdens de interviews is verkregen uitgewerkt zou worden in tijdlijnen. Binnen al de casussen kwamen weinig tot geen cruciale events voor waardoor de uitwerking van event data capturing niet benodigd is het overzichtelijk te houden. De onderzoeker heeft ervoor gekozen het geheel uit te werken om zo de cruciale gebeurtenissen, bevinden en interpretaties inzichtelijk te maken van de voorgedane situaties.

Binnen dit hoofdstuk wordt er per case een inzicht gegeven van de meest bepalende succesfactoren, deze uitwerking is gebaseerd op de afgenomen interviews. Verder worden de genoemde succesfactoren afgezet tegen de factoren die in de theorie zijn gevonden en wordt er vergeleken met recent onderzoek van Verstraten (2020). Als laatste wordt er beschreven welke succesfactoren het meest besproken zijn binnen de alliantie.

Case 1

Dit is een alliantie tussen een leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten en een ICT-dienstverleningsspecialist in slimme en veilige IT-platforms. De leverancier heeft het hoofdkantoor in het buitenland en is tevens net als de ICT-dienstverleningsspecialist gevestigd in Nederland. De alliantie tussen beide partijen is terug te voeren tot 20 jaar er is dus sprake van een langdurige samenwerking. Door veranderende marktomstandigheden besluit de leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten een transformatie te maken richting meer managed service en consumptie/software modellen. De ICT-dienstverleningsspecialist in IT-platforms was niet aan verandering onderhevig. De verandering van koers van een van de partijen bracht met zich mee dat de traditionele alliantie relatie aan het veranderen is. De leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten besluit verschillende events te organiseren rondom de veranderende strategie.

Om in de markt relevant te blijven is het voor de ICT-dienstverlener van belang de integratie van verschillende soorten oplossingen van verschillende leveranciers te integreren naar één oplossing voor de klant. Hierbij is het van belang breder te kijken dan alleen de oplossingen van één leverancier. Door de trend naar consumptie/software modellen moet de alliantie partner op een andere manier naar de markt gaan. Het gaat veel meer naar gezamenlijk oplossingen creëren in plaats van een traditionele leverancier-partnerrelatie.

Tijdens de opstartfase van de alliantie 20 jaar geleden was het momentum in de markt van de leverancier heel erg belangrijk. Zoals geïnterviewde zei (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) *“Als we niet zoveel momentum als leverancier hadden gehad, als er niet zoveel kennis was opgebouwd op het gebied van onze producten en diensten, hadden we niet kunnen doen wat we nu aan het doen zijn, en uiteraard speelt daar de menselijke factor ook een rol”*. Verder was het voor de ICT-dienstverleningsspecialist belangrijk dat er geld mee te verdienen was en dat ze meerwaarde konden realiseren. Gaande deze opstartfase werd er steeds meer kennis opgedaan door de ICT-dienstverlener en werden ze steeds meer een specialist, dit bracht met zich mee dat ze heel veel kennis en kunde hadden opgebouwd van de technologie van de betreffende leverancier.

De kwaliteit van de leverancier en de serviceorganisatie was gewoon goed en het verdienmodel paste bij die fase. Wat een belangrijke rol speelde was de menselijke factor, de ICT-dienstverlener beschrijft de leverancier als een prettige partij om mee samen te werken. Zoals geïnterviewde zei (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) *“Het is echt een heel intensieve prettige werksfeer, dat we met mekaar hebben loyaliteit en commitment en dat alles resulteert in een omzet verhogende factor, en dat is absoluut gegroeid de afgelopen jaren. Dat is echter waar deze leverancier wel in uitblinkt bij ons ten opzichte van andere leveranciers”*. Er is een bepaalde drive binnen de leverancier die aanstekelijk werkt binnen de alliantie, een “can do mentaliteit” zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) het zei. Als er issues zijn worden die snel opgelost. Deze partijen begrijpen elkaar ontzettend goed, als je net met elkaar start dan is het gewoon pionieren en heb je een aantal successen nodig zodat er momentum ontstaat. Er moet een multi level plan zijn en commitment op alle niveaus, mensen moeten getraind zijn en weten dat er een alliantie met elkaar wordt opgebouwd. Vertrouwen is hierin cruciaal dat moet er ingroeien. Het merk en de technologie moeten natuurlijk ook onderscheidend, betrouwbaar en innovatief zijn, het belangrijkste binnen de alliantie zijn uiteindelijk wel de mensen, die maken het verschil. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 16-02-2021) benoemde *“de mensen die maken, denk ik wel het verschil. Het is een voorwaarde dat de technologie die de leverancier zeg maar voert dat dat natuurlijk gewoon onderscheidend is en innovatieve en betrouwbaar. Het merk van de leverancier, dat maakt ook wel uit en is ook wel, bepalend voor het succes. Als het één of ander hokkietokkie merk zou zijn gaat het natuurlijk veel meer effort en energie kosten om klanten überhaupt over de buhne te krijgen”*.

De alliantie is vastgelegd binnen een contractuele vorm, dit contract gaat vooral over de rules of engagement. Hierin staat bijvoorbeeld beschreven dat de ICT-dienstverlener direct bij de leverancier mag inkopen, het betreft hier een juridische overeenkomst en is een raamwerk voor het partnerschap an sich het zegt niks over hoe het daadwerkelijk wordt ingevuld. Naast deze contracten worden er tactische- en strategische projecten met elkaar afgesproken, hierin wordt vastgelegd hoe de partijen samen bepaalde ontwikkeling of een bepaalde marketingcampagnes afstemmen om oplossingen beter in de markt te kunnen zetten. Binnen de alliantie missen soms de zachte factoren zoals meer sturen op empathie, en niet alleen op de harde factoren, geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 20-01-2021) zei hierover *“ik ken niet alle factoren in de contracten, want ik ken niet alle contracten. Maar daar staat het meeste kwantificeerbaar in, zeg maar gekoppeld aan de business, welke acties je moet doen om dat resultaat te halen. Maar je merkt dat daar geen zachte factoren instaan”*. De ICT-dienstverlener wil uiteindelijk een zo hoog mogelijke klanttevredenheid en user experience behalen en uniek zijn in de markt, met deze alliantie willen ze samen relevant blijven en waarde toevoegen. Wederzijds vertrouwen en eerlijkheid is binnen de alliantie heel belangrijk, de samenwerking is heel intensief, soms zelfs in privé situaties, dit wordt als prettig ervaren. Verder wordt de loyaliteit en het commitment als hoog ervaren. Tussen de mensen onderling is een sterke onderlinge band, ze begrijpen elkaar ontzettend goed en werken hierdoor ontzettend goed samen. Beide organisaties verdiepen zich in elkaars strategie en passen ontzettend goed bij elkaar. Zoals eerder beschreven is mensenwerk binnen de alliantie enorm van belang er is een hele goede klik tussen de mensen die samenwerken en ze weten elkaar te vinden, niet alleen in goede maar zeker ook in slechte tijden. Uiteindelijk willen ze samen winstgevende, voorspelbare gestandaardiseerde diensten ontwikkelen die problemen van klanten oplossen. Om succes te boeken en samen te kunnen vieren is het belangrijk dat er samen een aantal grote trajecten worden binnengehaald en naar elkaar uit wordt gesproken samen te gaan winnen. Het staat en valt met de wijze waarop er wordt samengewerkt, binnen de alliantie heerst er een nauwe samenwerking. De ICT-dienstverlener heeft vorig jaar twee successen behaald door twee awards te winnen, dit geeft de bevestiging aan de teams die samenwerken dat het niet voor niets is gedaan.

Voor de leverancier is het belangrijk te weten wat de partner met de alliantie wil bereiken, zonder focus zomaar dingen te gaan doen maakt het geen succesvolle alliantie. Alles wat er gedaan wordt vanuit de leverancier richting de ICT-dienstverlener is in lijn met de strategische doelstellingen van deze dienstverlener. Het is van belang dat de leverancier begrijpt waar de ICT-dienstverlener naartoe wil. Voor de leverancier begint het bij de doelstellingen van de ICT-dienstverlener, samen zorgen ze ervoor dat alle activiteiten in lijn zijn en een bijdrage leveren aan de gezamenlijke doelstellingen. Dit betekent dat niet alleen omzet van belang is, er moet een bepaalde ambitie naar elkaar worden uitgesproken en begrepen worden waar de leverancier en ICT-dienstverlener mee bezig zijn. Omdat de leverancier al zo'n langdurige relatie heeft brengt dit met zich mee dat ze een hele goede uitgangspositie heeft binnen de alliantie, bij elk project wordt er als eerste aan de leverancier gedacht, de tweede bijkomstigheid is dat er een stijgende lijn is wat betreft omzet.

Generiek gezien wordt er met heel veel plezier samengewerkt, zaken die gedaan worden zijn constructief en beide partijen hebben dezelfde ambities. Het voelt niet als een leverancier-partnerrelatie, het voelt alsof iedereen een collega is. Dit brengt met zich mee dat alles in openheid met elkaar wordt besproken en er geen verborgen agenda's zijn, dat maakt het plezierig om samen te werken, hierdoor komen ze er samen altijd uit. Dit wordt vooral gekenmerkt door de mensen, er wordt van elkaar begrepen wat ze willen bereiken en zijn een gedegen gesprekspartner. Het begint bij de mensen, als deze begrijpen waarom er dingen gedaan worden dan worden ook de juiste resources ingezet. De leverancier geeft hierin 24/7 ondersteuning en zorgt voor het opzetten van strategische meetings. Ze leveren de kennis, kunde en stellen middelen beschikbaar zoals funding, strategische marketing en helpen om zaken snel opgelost te krijgen. Binnen de alliantie is er een enorme professionaliteit en is er continu verbetering en lerend vermogen met elkaar. Dit alles lijkt een bijdrage te leveren aan het succes en zorgt voor een bepaalde chemie binnen de alliantie en dan kunnen er mooie dingen ontstaan. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) zegt hierover *"Ik vind het ook machtig om te zien hoe vaak binnen de organisaties echt gewoon wordt gezegd oké, dit werk niet, laten we het gewoon anders doen, gewoon kijken wat werkt wel, wat werkt niet. Dat is heel frustrerend af en toe maar het lerend vermogen van deze organisaties is echt gewoon machtig, een hut zo veranderen met duizenden mensen. En dan werkt het bij ons natuurlijk ook nog zo, dat als wij op de datum van het nieuwe fiscale jaar horen we gaan nu met z'n allen dit doen dan gaan we dat met z'n allen ook doen. Dus het executie vermogen en lerend vermogen, van deze organisaties is natuurlijk gewoon briljant, maar is niets zeggend als je je partners daar niet in meekrijgt"*.

Om de traditionele leverancier-partnerrelatie te transformeren, de trend naar managed services en consumptie/software modellen gezamenlijk vorm te geven, was het van belang elkaar beter te begrijpen en het onderling scherp te krijgen met betrekking tot dit standpunt. Verder was het nodig om meer empathie voor elkaar te krijgen. Om deze transformatie te starten is er een executive alignment sessie in London gehouden, deze sessie was fundamenteel om de alliantie door deze transformatie periode vorm te geven. Er werd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) letterlijk gezegd *"de sessie in Londen was voor ons fundamenteel om met deze ICT-dienstverleningsspecialist een volgende stap te maken, daar hebben we eigenlijk de handen op elkaar gekregen"*. Tijdens deze alignment sessie is er commitment naar elkaar uitgesproken en is er wederzijds begrip voor elkaars situatie gekomen. Er is een hele open en transparante discussie gevoerd. Zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) zei *"ik denk dat we daar heel veel het begrip hebben gekregen voor onze transformatie, maar dat we ook heel veel begrip hebben gekregen voor de voor de situatie van onze partners. En waar zij inzitten en welke complexiteit het met zich meebrengt als een leverancier, haar business en operating model, even omgooit. Een open discussie is cruciaal geweest"*.

De strategische doelstellingen van de alliantie partner stonden centraal bij deze sessie, er is afgesproken dat alles wat binnen de alliantie gedaan wordt in lijn moet zijn met deze gezamenlijke doelstellingen. Tijdens deze sessie is besproken hier concreet invulling aan te gaan geven en de impact samen te maken, op deze wijze weet iedereen wat de visie en strategie is en welke kant de alliantie op gaat bewegen. Tijdens deze alignment sessie zijn gezamenlijk resultaat afspraken gemaakt en verankert in de strategie en gezamenlijke plannen. Alles wat na deze alignment sessie is gekomen is feitelijk tactisch en operationeel geweest om de zaken uit te voeren hoe deze in London zijn besproken. Vanuit hier zijn gezamenlijke initiatieven opgestart waar gezamenlijk op geacteerd wordt, in lijn met de strategie van beide organisaties. Er moet uiteindelijk een match zijn om dit gezamenlijk tot een succes te maken.

Om een voorbeeld te noemen van één van de gezamenlijke initiatieven, er is binnen de alliantie "Project X" gelanceerd. Er zullen nieuwe diensten worden uitgerold voor de komende twee jaar op basis van project X. Klanten zullen hier door toegang krijgen tot de meest up to date kennis op gebied van IT-technologie en deze technologisch hoogstaande organisaties zullen klanten helpen in hun digitale transformatie. De gebruikers van de toekomst kunnen optimaal profiteren van project X omdat deze organisaties de rol op zich nemen als strategische partners.

Quote directie ICT-dienstverleningsspecialist: "Ik ben erg verheugd dat de samenwerking tussen de ICT-dienstverlener en leverancier naar een nog hoger niveau wordt getild met de lancering van Project X. De visie en ontwikkeling zijn nagenoeg identiek: beide organisaties bevinden zich in de transformatie van IT-productleverancier naar IT-dienstverlener en zijn ijzersterk op het domein waarin ze actief zijn. Door onze kennis en krachten te bundelen, ontstaat de mogelijkheid om het serviceniveau voor klanten en partners steeds verder te verhogen."

Quote directie leverancier hoogwaardige technologische producten en diensten: "De boodschap die wij met Project X willen uitdragen is dat samenwerken het beheer van complexe IT-omgevingen vergemakkelijkt. Middels deze samenwerking zijn de ICT-dienstverlener en leverancier nog beter in staat om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor de klant en daarbij gebruik te maken van ieders unieke expertise. Dit blijkt ook uit de aansprekende projecten die er in het verleden zijn gerealiseerd. Ik kijk ernaar uit om nieuwe successen te realiseren en de samenwerking nog verder te versterken in de toekomst."

Het is duidelijk dat er tussen beide partijen een constructieve samenwerking bestaat, die open en transparant is. Met het motto volgens geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) "doen wat je zegt en zeggen wat je doet". Binnen de alliantie denkt iedereen mee en is er ondersteuning om zo goed mogelijk op elkaars strategie in te spelen en gezamenlijke doelstellingen vast te stellen. Om de ICT-dienstverlener nog meer te betrekken binnen het proces van de leverancier heeft deze dienstverlener zitting in het Advisory Board van de leverancier, dat wordt als heel positief ervaren zodat er aan de voorkant kan worden meegedacht en geluisterd. Er heerst een gevoel dat ze elkaar 24/7 kunnen bellen en direct antwoord en hulp krijgen, op operationeel, tactisch en strategisch niveau, er is gewoon vertrouwen. Doordat er grote loyaliteit is en respect, kan er op elkaar worden afgegeven. Ze streven dezelfde dingen en doelen met elkaar na en zitten volledig op één lijn. Zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 20-01-2021) zegt "we hebben beide dezelfde doelen en streven na een meer diensten organisatie te worden. Waar wij dus meer schaalvoordelen bieden door slimmer samen te werken en te partneren in die samenwerking. Dat slimmer is niet alleen technologie, het is ook een stuk kennis". Verder zegt geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 15-12-2020) "vanuit generiek denk ik gewoon dat er met heel veel plezier wordt samengewerkt en dat de dingen die we doen, dat die super constructief zijn. Dat we daar dezelfde ambitie in hebben en wat ik dan nog het allermooiste vind, is dat we dusdanig goed

begrijpen waar deze ICT-dienstverlener mee bezig is. En dat wij het in sommige gevallen misschien nog wel beter weten, dan sommige medewerkers van de ICT-dienstverlener. Dus dat wij strategisch soms een beter begrip hebben, waar de dienstverlener mee bezig is – dit zorgt in met name activiteiten dat het niet meer voelt als een partnership of een leverancier partnerrelatie. Maar het voelt alsof je collega's bent en dan denk ik dat je in de juiste modes zit". Binnen de alliantie blijft iedereen elkaar uitdagen en vragen stellen waarom dingen worden gedaan. Het is een groot voordeel dat er veel business met elkaar wordt gedaan, dat elkaars strategie heel goed wordt begrepen en dat er gezamenlijk leervermogen is. Er werd nog wel een aandachtspunt benoemd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 20-01-2021) "Binnen de alliantie zouden beide organisaties nog meer onderdeel van elkaars organisatie kunnen worden, door iedereen tegelijkertijd van dezelfde informatie te voorzien, als strategisch alliantie partners. Dat je gewoon rechtstreeks aan tafel zit en in elkaars organisatie meedraait, dat is echt ontwapenend. Hiervoor moet je diep en vroegtijdig met iedereen in contact zijn, hoe groter de leverancier hoe meer afstand ze lijken te creëren".

Case 2

Dit is een alliantie tussen een leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten en een ICT-dienstverlener die klanten helpt grip te houden op de complexe digitale transformatie en zorgen dat technologische voortuitgang hand in hand gaat met een succesvolle adoptie. Deze organisatie is vooral gefocusseerd op Dynamic Infrastructures, Intelligent Apps en Business Applications. Deze alliantie is al meer dan 20 jaar actief. Door veranderende marktomstandigheden besluit de leverancier een transformatie te maken richting meer managed service en consumptie/software modellen. De ICT-dienstverlener is nog gefocust op het meer traditionele model het verkopen van OPEX-platformen. De verandering van koers van een van de partijen bracht met zich mee dat de traditionele alliantie relatie aan het veranderen is. De leverancier besluit verschillende events te organiseren rondom de veranderende strategie.

Tussen beide partijen is er een formeel contract afgesloten, deze wordt alleen als juridisch document gezien, er staan in deze contracten geen succesfactoren benoemd. De fout die heel vaak wordt gemaakt is beginnen met een contract, dat is slechts een afstemming tussen juristen, deze hebben niet per se het hart bij succes zitten, dit zit meestal bij risicobeperking. Zoals letterlijk benoemd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) "*het fundament is vertrouwen, is respect voor elkaars waarde in de samenwerking en begrip. Dus niet alleen respect, ook begrip. Het hebben van een goede governance structuur en samenwerking structuur. Dat is eigenlijk de basis voor succes. Als je die zaken niet op orde hebt, kun je alle andere dingen vergeten, waar heel veel mensen de fout in maken is, beginnen met een contract. Het contract is belangrijk, begrijp me niet verkeerd, maar een contract is slechts een handjeklap van juristen en juristen over het algemeen hebben niet per se het hart in succes zitten. Die hebben 't hart. In risicobeperking zitten".* Dat juridische is voor een deel belangrijk in de opstartfase, net zoals selectie, due diligence en het momentum in de markt dat goed moet zijn. Binnen de alliantie is de governance structuur en elkaar in de waarde laten en het respecteren daarvan voorwaardelijk. Zoals benoemd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) "*de governance structuur en elkaars waarde en ook het respecteren daarvan, dat is wel voorwaardelijk, ook in opstartfase, maar dat is eigenlijk door de hele levensloop heen, dan het hebben van je goeie samenwerk structuur".* Er is een goede samenwerking structuur. Deze samenwerking structuur zit hem in, hoe vaak werken bepaalde teams met elkaar samen aan bepaalde onderwerpen met een bepaalde agenda, hoe vaak stemt sales de salesfunnel met elkaar af, voor deze zaken is een frequentie afgestemd en geborgd dit zorgt ervoor dat de juiste mensen betrokken zijn met de juiste zeggenschap. Dit is tijdens de opstartfase goed opgezet, gemanaged, gemonitord en er is voor gezorgd dat er voldoende informatie wordt gedeeld, dit moet plaatsvinden tijdens de hele executiefase.

Zoals benoemd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) *“je moet borgen dat dat ook gebeurt en dat daar de juiste mensen bij betrokken zijn, met de juiste zeggenschap, dan heb je het deels over governance en deels over je samenwerking structuur zeg maar. En die moet gewoon tijdens de opstartfase goed opgezet worden en gemanaged worden en moet gemonitord worden tijdens de hele executie fase. Dus, je moet niet zozeer zitten op, wat is die funnel, maar je moet eerder borgen dat die funnel meetings plaatsvinden en dat die mensen over en weer blij zijn met het resultaat van die gesprekken, dat daar voldoende informatie gedeeld is. Dat is het managen van de structuur. Dus niet alleen het bepalen van een structuur, maar ook managen, dat het gebeurt en dat de output heeft die daarvoor bedacht was”*. Verder is het in het begin ontzettend van belang geweest dat het managementteam heel erg achter de samenwerking moest staan. Ze moeten overtuigd zijn dat de samenwerking belangrijk is en met elkaar consensus hebben over de structuur waarin samengewerkt wordt. Als dit eenmaal draait en er successen worden geboekt kan het senior management wat meer richting de achtergrond treden, mits de structuur netjes gevolgd wordt. Geïnterviewde zei letterlijk *“in het begin heb je meer dat het managementteam toch echt wel heel erg achter de samenwerking moet staan. Dus die moet overtuigd zijn dat de samenwerking belangrijk is en die moeten met elkaar consensus hebben over de structuur waarin samengewerkt wordt. Daarna kan het senior management wat meer richting de achtergrond treden, mits de operatie zijn dingetjes doet. Dus als die structuur netjes gedraaid wordt dan hebben zij relatief weinig te doen”*. Hier moet wel een kanttekening worden gemaakt, als er veel wisselingen in mensen is dan verstoort dit de structuur enorm. Verder is geduld en specifieke marktkennis in een opstartfase ontzettend van belang. Zoals benoemd door geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 12-01-2021) *“wat ik gemerkt heb bij bedrijven, die groter een ouder zijn, moet je soms gewoon geduld hebben. En ineens vallen dingen op een plek. Soms weet je niet waarom, hoe dat kan, maar ineens zien mensen het licht en dan gaat het gebeuren. En ik denk wel eentje die er voor mij wel uitsteekt, is toch marktkennis. Je kan niet zo, maar een segment instappen en daar denken dat je daar dingen gaat verkopen”*. De belangrijkste factoren binnen de alliantie zijn vertrouwen, openheid en transparantie geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) zegt hierover *“vertrouwen, openheid, transparantie, kijk heel simpel, je kunt heel lang een goede relatie hebben met iemand dat vertrouwen dat komt te voet en vertrekt te paard zeggen ze weleens. Als je ooit een relatie verknald met een commercieel persoon en die heeft daarmee een deal verloren vergeet degene dat nooit meer en heeft dit een zeer langdurig effect”*.

Uiteindelijk is het van belang een goede structuur neer te zetten en daarop te waken zodat deze gevolgd wordt. Verder is een gezamenlijke strategie van belang, agenda voor de komende jaren met gezamenlijke investeringen, activiteiten, business development en innovatie. Het staat of valt met de tijd of aandacht die iemand heeft of het intellect en tact wat iemand heeft of het dan wel of niet gebeurt. Heel veel is terug te voeren tot menselijk gedrag en heel veel is verweven in structuur en een sluitende structuur, die alle facetten raakt van succes. Verder is snelheid van belang, gezamenlijk als eerste op de markt een oplossing neerzetten, deze ICT-dienstverlener is met heel veel technologie de eerste. Dit lijkt soms tot lastige problemen maar er is altijd bereidwilligheid elkaar te helpen omdat er een gezamenlijk doel is. Het lijkt net of ze allemaal collega's zijn, het is gezellig, vertrouwd en er wordt hard gewerkt, de mindset is positief en er heerst een can do mentaliteit. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 12-01-2021) benoemt het als zijnde *“de steady fase waar we nu inzitten is dat er al behaalde successen zijn uit het verleden in de opstart hiernaartoe. Dus de sprints om tot een definitief ontwerp te komen van de nieuwe dienst, die waren niet heel erg ingrijpend, dus daardoor konden we heel snel en agile veranderen. De snelheid van onze alliantie die is erg belangrijk. We zijn heel snel in het gezamenlijk als eerste op de markt ergens mee zijn. Dus we zijn best wel early adopters, willen heel graag nu op dit moment de nieuwste techniek zo snel mogelijk verkocht hebben, want dan kunnen ze ermee leren werken als eerst in Nederland. Ze zijn met heel veel technologie de eerste en natuurlijk hebben ze dan ook foutjes*.

Gelukkig is daar dan de leverancier om daarbij te helpen, niet altijd even makkelijk, het zijn soms lastige problemen. De bereidwilligheid is er wel om elkaar te helpen je hebt toch een gezamenlijke eindklant. Het zijn bijna collega's dus het is gewoon gezellig en vertrouwd, er wordt hard gewerkt, mindset is positief, er is een can do mentaliteit". Naast dat er een formeel contract is tussen beide partijen bestaan er een aantal agreements waarin gezamenlijke doelstellingen zijn verwerkt. Deze doelstellingen gaan vooral over dat er een nauwe samenwerking is binnen de alliantie, business die gezamenlijk is opgebouwd wordt met elkaar beschermt/behouden. Door middel van innovatie gezamenlijk het marktaandeel vergroten, verder dan dit gaan deze agreements niet. Per land wordt er met de ICT-dienstverlener gezamenlijk een plan gemaakt. In dit plan wordt zaken omschreven als we vertrouwen elkaar, zijn partners van elkaar, we gaan met elkaar de samenwerking aan, er is wederzijds vertrouwen en we houden elkaar aan onze business code of conduct. Dit zet de kaders waarbinnen de samenwerking wordt aangegaan, zodat beide partijen elkaar altijd recht in de ogen kunnen blijven aankijken, de basis hiervoor is vertrouwen en transparantie. Zoals geïnterviewde zegt (persoonlijke communicatie, 12-01-2021) *"vertrouwen en transparantie. Dat is eigenlijk wat al in de basis in die contracten staat"*. Naast deze gezamenlijke plannen bestaan er programma's vanuit de leverancier, waar samen als één team op wordt gewerkt en gezamenlijke doelstellingen op worden afgestemd, zodat er een goede oplossing in de markt neer wordt gezet. Binnen deze programma's worden er verschillende accenten gelegd, één van de programma's legt de nadruk op perform van de business. Hierin wordt gekeken in hoeverre er omzet wordt gedraaid, aan de andere kant is er een programma die het accent legt op transform. In dit programma wordt er gezamenlijk twee, drie jaar vooruit gekeken en proberen partijen gezamenlijk te anticiperen op basis van trends richting managed service en consumptie/software modellen. De alliantie bestaat vooral uit vertrouwen en heeft een goede governance structuur en overlegstructuur die helder en duidelijk is. De mensen kennen elkaar erg goed, als er mensen weggaan die al lang werkzaam zijn binnen de alliantie zorgt dit voor verstoring. Dit moet dan worden opgevangen door de mensen die het overnemen, dit staat en valt met het gedrag. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemt het volgende *"nou ja, uiteindelijk is er of zijn er andere zaken die belangrijk zijn om te komen tot dit soort samenwerkingen. En dat heeft heel veel te maken met vertrouwen, heeft heel veel te maken met een governance structuur en dus een overlegstructuur die duidelijk is. Dat heeft heel veel te maken met elkaar kennen, dus te veel wisselingen van de wacht is heel erg verstoring in een lange termijn business relatie die je met een partner hebt, dat is gedrag"*. Deze verstoringen worden goed opgevangen door de formele richtlijnen die de leverancier heeft opgesteld. Hierin staat duidelijk wat er verwacht kan worden, en dat hierop gewaakt wordt, dit is een belangrijk differentiatie punt binnen de alliantie. Zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemt *"jullie hebben goeie guidelines over wat je van de leverancier kunt verwachten en van programma's kunt verwachten, en waken daar ook goed op, waardoor wij redelijk betrouwbaar kunnen inschatten waar we staan in de markt ten opzichte van onze concurrenten. Het is heel erg belangrijk die duidelijke differentiatie en dat daar ook echt op gewaakt wordt"*. Er is een goede structuur wat betreft mensen, het is duidelijk wie met wie werkt en er wordt ook toegezien in de verschillende lagen van beide organisaties dat zaken worden uitgevoerd. Door het jaar heen zijn er duidelijke business reviews met elkaar. De leverancier heeft jaarlijks een terugkerend overleg genaamd Advisory Board, de deelname van de ICT-dienstverlener is heel belangrijk. Hier mag de dienstverlener mee praten over het beleid, ontwikkelingen en programma's, binnen dit Advisory Board is veel interactie met elkaar en zijn feedbackloops georganiseerd. Het is belangrijk dat er met elkaar vorm wordt gegeven aan gezamenlijke programma's. Wat erg ingrijpt op de alliantie, is als er compensatieprogramma's veranderen en daarin wordt gekort op de incentives die de ICT-dienstverlener kan ontvangen. Dat heeft een enorme impact op de snelheid van veranderen en op het investeringsvermogen van de dienstverlener. Als hier een geschil over ontstaat komen beide partijen er uiteindelijk wel uit, omdat er vertrouwen is en dat de dienstverlener uiteindelijk afhankelijk is van de leverancier.

Geïnterviewde benoemt het volgende (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) *“ja, uiteindelijk kom je er samen, wel uit in de zin van dat je met elkaar door moet, want we zijn wat dat betreft aan elkaar overgeleverd. Tuurlijk zouden wij kunnen kiezen voor andere partnerships, maar ja, dat betekent nogal wat, want deze leverancier is voor ons een ontzettend groot partnership. Ik denk dat 80 procent van onze business draait om hun business”*. Door dit soort geschillen loopt de relatie wel een vertrouwensbreuk op, er moet te allen tijde een goed verdienmodel blijven bestaan voor de ICT-dienstverlener en gezorgd worden voor winstgevendheid. Voor de ICT-dienstverlener is het van belang een goed verdienmodel te hebben op basis van de producten en diensten van de leverancier, ze willen het maximale uit de winst halen. De ICT-dienstverlener doet veel investeringen om een hogere status binnen de alliantie te behalen om zo voordelen te behalen die uiteindelijk weer goed zijn voor de winstgevendheid.

Door dat er een verandering is naar managed service en consumptie/software modellen komen hier ook audits bij kijken, deze hebben een negatieve impact gehad op het vertrouwen van meer dan 20 jaar naar volledig wantrouwen. Zoals door geïnterviewde benoemd (persoonlijke communicatie, 12-01-2021) *“Als ik heel eerlijk ben, is de ICT-dienstverlener een klein, beetje wantrouwig richting de leverancier. En dat heeft er alles mee te maken dat wij natuurlijk als leverancier zijnde, aan het veranderen zijn naar een softwarebedrijf en daar komen ook de typische softwarebedrijf achtige dingen bij zoals bijvoorbeeld een audit: hoe gaat een partner om met zijn life cycle management op licenties of zijn life cycle management op support. Daar zijn nu een aantal audits voor gestart en ik mag daar niet te veel over uitweiden vanwege een NDA, ik mag het wel benoemen, maar ik mag niet de inhoud vertellen. Nou, dat zet wel de relatie onder druk, maar tegelijkertijd wisten we dat die een keer ging gekomen. Dus het was een kwestie van tijd omdat elk bedrijf wat veranderd naar een softwarebedrijf op een bepaald moment audits doet bij partners om te kijken of licentiebeheer goed op orde is en of er niet gesjoemeld wordt. Nou, gelukkig durf ik wel het standpunt in te nemen dat we het juiste pad zijn ingeslagen. Wat dat betreft zijn de verhouding professional genoeg dat we elkaar niet in de maling nemen, zeg maar”*. Doordat er gezamenlijk investeringen zijn gedaan, groei wordt gerealiseerd, vertrouwen en transparantie is, wordt er niets achter gehouden en zoeken beide partijen bewust de samenwerking en wederkerigheid op. Door deze vertrouwensband en transparantie komt het altijd wel weer goed, er is een wil om gewoon samen te werken. Elk jaar worden er gezamenlijk businessplannen opgesteld waar heel veel tactische- en strategische projecten, marketingactiviteiten, business development en propositie ontwikkelingen uit ontstaan. Wat hierin voorop staat is gezamenlijke groei, werken aan gezamenlijke groei is bouwen aan succes, dit heeft een positief effect op de samenwerking met mensen. Het gaat hier niet alleen om omzetgroei, ook volwassenheidgroei, portfolioverbreding en adopteren van nieuwe technologie zijn van belang. Elk jaar wordt er gezamenlijk een klantenevent gehouden, hier wordt ontzettend goed in samengewerkt en zorgen beide partijen voor goede verhalen zodat het klantevent altijd een groot succes is, dit is van groot belang voor een succesvolle samenwerking. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemde *“als ik kijk naar bijvoorbeeld een ontwikkeling dan is dat ons klantenevent. Dat doen wij nu één keer per jaar en dat is in zeven jaar uitgegroeid tot een event van 500 deelnemers, met echt gewoon een dag lang boordevol sessies en dat soort zaken. Het is met name een event wat gericht is op wat de klant aan het doen is. Dus het zijn heel veel klantverhalen die technologie gebruiken om een sprong te maken in hun ontwikkeling en hun bedrijfsvoering. Ja, en dat, is denk ik wel een lichtpunt in onze samenwerking dat we daarin samen optrekken en goede verhalen naar voren proberen te brengen”*. Om samen de transformatie door te maken is er een executive alignment sessie in London geweest dit was een gezamenlijk strategisch overleg en was enorm van belang om gezamenlijke investeringen van de grond te krijgen. Hier is goed naar elkaar geluisterd en hebben beide partijen elkaar goed in de ogen gekeken en uitgesproken waar deze partijen gezamenlijk strategisch willen staan over drie jaar. Tijdens deze alignment is alles in openheid en transparantie gedeeld met elkaar, iedereen stelde zich kwetsbaar op.

De wederkerigheid was hier ontzettend van belang de ICT-dienstverlener wil iets bereiken en de leverancier wil iets bereiken, hoe zouden ze hier samen voordeel kunnen behalen. Vanuit beide partijen was er enorme bereidwilligheid en commitment om er een succes van te maken, echt partnership. Hier was vertrouwen en commitment voor nodig en behoeften in de markt en bij de partner. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 12-01-2021) benoemde het volgende *“ik denk toch de openheid en transparantie naar mekaar toe, over wat er speelt waar we ons zorgen over maakte, gewoon kwetsbaar durven zijn, maar ik denk zeker ook gewoon wederkerigheid. De ene partij wil iets de andere partij ook. Hoe kun je daar samen nou de voordelen van pakken: er is een soort bereidwilligheid aan beide kanten om er wat moois van te maken. Dus, er is commitment naar elkaar toe. Echt een partnership. Er is daarvoor vertrouwen nodig. Dit is het ook echt en er is ook gewoon een behoefte in de markt maar ook een behoefte bij de partners – intern ook bij de klanten van de partner, om echt die stappen te zetten. Dus eigenlijk is dat gewoon vertrouwen en commitment om te veranderen”*. Het was ook van belang dat partijen gezamenlijk omzet groei doormaakte, succes hadden en dit ook delen en laten zien binnen de alliantie. Beide partijen blijven met elkaar communiceren, spreken hun wensen naar elkaar uit en geven en ontvangen feedback. Om dit te continueren gaat het erom dat ze elkaar recht in de ogen moeten blijven aankijken, er moet af en toe wrijving zijn, zonder wrijving, geen glans. Geïnterviewde benoemde dit als volgt *“dus, zoals we destijds aan elkaar hebben uitgesproken. En toen, dat gebeurde jongens zonder wrijving geen glans. We moeten elkaar recht in de ogen kunnen blijven aankijken met dit soort dingen, laten we nou zorgen dat we die feedback ter harte nemen, ook de andere kant op en zorgen dat we bouwen in plaats van elkaar affakkelen. Dus dat is wel echt een credo bij ons, zonder wrijving geen glans”*. De alliantie is goed en gezond, beide organisaties zijn stabiel. Binnen de alliantie kennen veel mensen elkaar ontzettend lang, er is geen oud zeer en onderliggende pijn. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) zei hierover *“ik denk dat het voordeel is, van ons en de leverancier dat wij behoorlijk stabiele organisaties hebben en dat er veel mensen elkaar al ontzettend lang kennen. De samenwerking is voor beide, dusdanig groot dat er een hele intensieve samenwerking is. Dus, daardoor kennen we ook alle mensen echt wel goed of nee alle is een groot woord, maar de managementteams van beide organisaties kennen we echt goed”*. Binnen de alliantie zijn er geen informele leiders/beïnvloeders die iets tegen de alliantie hebben. De samenwerking is dusdanig groot dat er een hele intensieve samenwerking is, daardoor kennen mensen elkaar zo goed. Zoals eerder aangehaald zijn gezamenlijke programma's ontzettend van belang. Er kan gesteld worden dat de programma's van de leverancier de meeste volwassen in de industrie zijn, gecombineerd met uitzonderlijk goede korting programma's en rebate programma's. Een partner kan continu winstgevend zijn, de leverancier is voor de ICT-dienstverlener hier door een betrouwbare partner. Wat de geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) wel opvalt is dat de afstand richting de ivoren toren groter wordt, dit betekent minder invloed en dat er harder conform regeltjes wordt gewerkt. Dat betekent dat dingen formeler en minder flexibel worden. Het fundament van de alliantie is vertrouwen en durven te vertrouwen op elkaar en de samenwerking, respect voor elkaars waarde in de samenwerking, begrip, een goede governance structuur en samenwerking structuur, als er echt problemen ontstaan weten ze elkaar te vinden. Als er echt zaken moeten worden opgelost, dan laten ze het eigenwijze gedrag los en is er een gezamenlijk commitment. Verder is het van belang dat de juiste mensen betrokken worden en verantwoordelijk zijn. Als deze dingen zoals genoemd niet in orde zijn lijkt het erop dat je alle andere dingen kan vergeten.

Case 3

Dit is een alliantie tussen een leverancier van hoogwaardige technologische producten en diensten en een ICT-security dienstverlener. Beide partijen willen hun dienstverlening naar een hoger niveau tillen en willen op deze basis de samenwerking gaan intensiveren. De ICT-security dienstverlener is een Nederlandse organisatie die al 20 jaar vooraanstaand is binnen de cybersecuritywereld. Deze dienstverlener is werkzaam binnen de private als de publieke sector, haar dienstverlening zit hem vooral in ICT security-oplossingen en –diensten ter voorkoming van cybercriminaliteit, datadiefstal en datalekken.

Deze alliantie is eigenlijk als een soort van snuffelstage ontwikkeld. Er was een grote aanbesteding in de markt, gaande de gesprekken tussen de ICT-security dienstverlener en de leverancier vorderde werden de ICT-security dienstverlener en leverancier steeds meer gecharmeerd van elkaars benadering. Wat uiteindelijk resulteerde in een eerste samenwerkingsverband om gezamenlijk de aanbesteding te beantwoorden. In zo'n opstartfase is het van belang de relatie te bouwen op basis van vertrouwen, tevens moet er een klik ontstaan en daarin is het van belang dat je eerlijk en transparant bent richting elkaar. Ook is het van belang dat je het idee en gevoel hebt dat het een professionele organisatie betreft die graag kennis overdraagt. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemde *“met de opstartfase moet die klik ontstaan. Daar is dus van belang dat je eerlijk en transparant bent en niet alleen maar zoete broodjes aan het verkopen bent. In die opstartfase is het nog belangrijker dat je het idee en gevoel hebt dat het een professionele organisatie betreft. Daarna vormt zich het wel”* en geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemde *“in de opstartfase ga je die relatie bouwen. Dus die trust, is belangrijk en de succesfactoren komen later, vertrouwen is echt key. En ja, als mensen vanuit de andere kant niet eerlijk zijn of dingen op de lange termijn schuiven of niet de achterkant van hun tong laten zien. Ja, dan kun je ook niet goed helpen als leverancier zijnde”*. Wat de alliantie echt vooruit heeft geholpen zijn de partner programma's van de leverancier dit zijn programma's waar je daadwerkelijk zaken mee voor elkaar krijgt.

Voor de ICT-security dienstverlener starten de verdere ontwikkeling van de samenwerking eigenlijk op een Europees event daar werden ze echt enthousiast. Geïnterviewde benoemde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) *“we werden vooral van de mensen en het enthousiasme waarmee het wordt overgebracht enorm enthousiast. Het energieniveau steeg daar enorm van, verder waren ze erg onder de indruk van de slagkracht en hoe dingen professioneel werden aangepakt”*. Tijdens dit Europees event was voor de ICT-security dienstverlener vooral het enthousiasme en vertrouwen gecreëerd. Na dit event zijn ze verder in gesprek geraakt en werd er een samenwerking tussen de sales-afdeling en technische-afdeling van de leverancier opgezet. Wat de ICT-security dienstverlener opviel als ze nieuwe mensen aanname, dat die nieuwe mensen veel kennis hadden van het portfolio van de leverancier. Zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) beschreef *“kijk ook doordat mensen die nieuw kwamen bij ons, ervaring, meenamen van hun eerdere werkgevers op het gebied van kennis en kunde van deze leverancier”*. Als de ICT-security dienstverlener een keuze maakt voor een portfolio, wil men vooral een portfolio wat goed aansluit op de behoeften van hun klanten en dat het voldoende omzet en marge oplevert. De oplossingen van de leverancier passen dan ook goed bij hun model, uiteindelijk is het doel zoveel mogelijk business doen met elkaar. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemd *“je kan nog zo veel vertrouwen hebben, als blijkt dat er met een andere partij veel meer te behalen valt. Ja, dan gaan ze toch daar ook even kijken”*.

Om de verdere alliantie vorm te geven zijn de ICT-security dienstverlener en de leverancier gezamenlijk een aantal strategische projecten met elkaar aangegaan, hierin staan voornamelijk gezamenlijke marketingactiviteiten, trainingen, financiële en product doelstellingen. Verder hebben ze hier samen in gedefinieerd dat de ICT-security dienstverlener het volledige portfolio van de leverancier gaat ondersteunen, vanuit de leverancier wordt gezorgd voor een stukje sponsering. Er zijn met elkaar contractuele afspraken vastgelegd en KPI's afgestemd. Een aantal van deze zaken zijn dat de partner zelf een x-aantal sales, marketing en pre-sales resources gaat inzetten. Ook is er een focus programma gestart in het opbouwen van de managementteams en het gezamenlijk ontwikkelen van managed diensten. Hiervoor is een hogere visie met elkaar afgesproken, die ze hoog in het vaandel hebben staan waardoor er common ground is. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemde *“dus als je het hebt over het doel, is dat ook het ontwikkelen van managed diensten en ook een hogere visie die we met elkaar delen, het beveiligen of het veilig en weerbaarder maken van de BV Nederland. En dat is iets wat we allebei hoog in het vaandel hebben staan, waardoor we daar dus ook een soort common ground konden vinden”*. Wat een cruciaal punt is geweest binnen de alliantie zijn vooral de mensen, zonder de juiste mensen was het niet zo'n succes geworden. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemd *“dat komt door de mensen. Dus het cruciale is dat er een klik is tussen mensen, zonder hen ben ik ervan overtuigd dat het niet zo'n succes was geworden”*. Zoals eerder aangegeven was de aanbesteding de aanleiding om met elkaar in contact te komen, hierdoor kwam alles in een stroomversnelling. En werd de ICT-security dienstverlener getriggerd naar het gehele portfolio van de leverancier te kijken. De security dienstverlener werd enthousiast van de werkhouding van de mensen en inhoudelijke presentaties van de leverancier, hierin hadden deze mensen een zeer proactieve houding. Op de wijze hoe de leverancier de ICT-security dienstverlener behandelde en benaderde kreeg de ICT-security dienstverlener ontzettend veel energie. De ICT-security dienstverlener kreeg van de leverancier de ruimte om de gezamenlijke strategie te pitchen, bij een belangrijke meeting van de leverancier, waar de directie en sales aanwezig waren. Zoals geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) het zei *“we waren gewoon blown away van dat event, ook dat was heel cruciaal en daarna alle aandacht die wij kregen. Het feit dat wij voor jullie hele sales mochten presenteren en pitchen. Jullie hele directie regelmatig bij ons kwam vergaderen en we daar vervolgens een update konden doen. Dus je merkt gewoon dat, heel de leverancier aan stond, aan voor ons, zo moet je het eigenlijk zien”*. Dit had een zeer positieve impact op de alliantie. Iedereen die ze spraken bij de leverancier heeft enorm veel energie en heeft maar één doel, samen met de security dienstverlener succes creëren. Dit zorgde ervoor dat er binnen de ICT-security dienstverlener een positieve vibe ontstond, eerst was het “anything but de leverancier” en later werd het “alle ballen op de leverancier”, hierdoor ontstond een meewerkende houding. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemde *“binnen onze organisatie zorgde dat voor een hele positieve vibe jegens de leverancier. Eerste was het, dat heb ik toen al gepresenteerd, anything but en later werd het alle ballen op En dat ik daarmee dus ook door die meewerkende houding, makkelijk de hele organisatie meekreeg in onze ideeën, het betekent voor ons nogal wat en nog steeds”*. Zo bewoog de hele organisatie, inclusief directieniveau heel enthousiast mee met de ideeën, deze leverancier heeft alles heel goed geregeld was het credo. Mensen worden professioneel aangestuurd, getraind en weten hoe ze met mensen om moeten gaan. De ICT-security dienstverlener merkte wel op, dat in de praktijk sommige zaken wel rooskleuriger waren voorgesteld, desondanks bleef er een positief gevoel over de producten en diensten van de leverancier, als de manier waarop wordt samengewerkt. Het grootste belang is dat mensen vooral zakendoen met mensen, iedereen neemt altijd de telefoon op voor de ICT-security dienstverlener. Geïnterviewde benoemde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) *“nou ja, kijk, ik heb dus de eerste indruk, dat we te maken hadden met een partij die zijn zaakjes goed op orde heeft. En dat we te maken hebben met mensen die professioneel aangestuurd worden, getraind worden op hoe ze met mensen omgaan en dat gebeurt ook letterlijk heb ik begrepen”*.

Wat ik gaandeweg wel hebt gemerkt, is dat natuurlijk alles iets rooskleuriger is voorgeschoteld dan dingen in de praktijk zijn. Het blijft een sales organisaties waar je mee te maken hebt, dus dat de producten in de praktijk soms wat minder volwassen zijn dan we hadden gehoopt. Maar al met al blijft het een positief gevoel wat ik erbij heb, zowel over de producten als over de manier waarop we samenwerken. Ik heb wel het idee – en nogmaals doordat mensen zakendoen met mensen, dus doordat ik met de juiste mensen kan schakelen binnen jullie organisatie gaat het goed”.

Een belangrijk onderdeel binnen de alliantie is het vraagstuk rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierin heeft de leverancier ondersteund op het vlak waar de ICT-security dienstverlener geen kennis had en geen power. De leverancier heeft hier echt meegedacht, hoe het gezamenlijk naar een hoger plan te tillen, dit heeft een positieve bijdrage aan de samenwerking geleverd. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemde *“vanuit een aantal contracten zijn wij verplicht om een MVO-budget te vullen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, we hebben een paar grote klanten die zeggen, als je met ons zaken doet, ben je verplicht om x procent van de omzet te steken in een maatschappelijk iets. Vaak komt dat neer op dat je mensen uit die gemeente of uit die regio of wat dan ook te werk moet stellen bij jou, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat past niet zo goed bij het werk wat wij doen, op deze basis zijn we opzoek gegaan naar een andere mogelijkheid. Wat past wel bij ons en daar is dat cyberpesten ding uit voort gekomen, het heeft heel veel geld gekost en dat was geld wat wij moesten reserveren om te kunnen voldoen aan onze verplichtingen uit een aantal grote contracten. Dat de leverancier ons daarin wilde ondersteunen, op een vlak waar wij zelf eigenlijk te weinig kennis van hadden of power. Ja, dat heeft wel bijgedragen aan de samenwerking en de gevoelens naar elkaar om het zo maar te zeggen”.* Dit gaf nog meer de bevestiging dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat er een gezamenlijke doelstelling is. Verder is er een gevoel binnen de alliantie dat ze elkaar weten te vinden, elkaar helpen en echt concreet dingen bereiken, dit alles zorgt ervoor dat ze opener worden richting elkaar. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemd *“hoe meer dat het gevoel wat ontstaat, als je op een gegeven moment elkaar weet te vinden, in elkaar beter helpen, je kan ook heel veel op papier zeggen, we gaan iets doen als je dus ook concreet met elkaar dingen weet te bereiken. Ja, dat helpt in dat enthousiasme dus daarmee word je openen naar elkaar en als je openen naar elkaar wordt, krijg je weer meer voor elkaar”.* Wat wel een puntje van hoop was dat er meer business met elkaar was gedaan, als de business niet gaat toenemen heeft dit wel impact op het vertrouwen. Om hierin succesvol samen te werken betekent het dat je je eigen belangen aan de kant moet zetten en op de stoel van de ICT-security dienstverlener gaat zitten, meedenkt en open en eerlijk alles deelt, dat wordt als heel belangrijk ervaren binnen de samenwerking. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemd *“succesvol samenwerkingen betekent voor mij dat je je eigen belangen vergeet. En dat je dus ook op de stoel van de andere partijen kan gaan zitten en mee kan denken met, wat makes sense for them. En daarmee dus ook soms zo open en eerlijk zijn om te zeggen, misschien is het op dit vlak wel beter om niet met ons als leverancier iets te doen”.* Binnen de alliantie wordt er zorgvuldig omgegaan met het vertrouwen wat er aan elkaar wordt gegeven. Keuzes die door partijen worden gemaakt, worden gerespecteerd en er wordt gezamenlijk alles aan gedaan om dit tot een succes te maken. Er worden binnen de samenwerking duidelijke gezamenlijke doelen geschetst. Partijen ondersteunen elkaar om deze doelen te verwezenlijken en zijn transparant richting elkaar over de uitdagingen waar ze tegenaan lopen. Om deze doelen te kunnen bereiken helpen deze partijen elkaar op elk vlak, bespreken ze constant de voortgang en bewaken deze aan beide kanten, door er beide dezelfde prioriteit aan te geven en als er iets wijzigt daar transparant over te zijn. Dus het stellen van gezamenlijk doelen en heel transparant naar elkaar uitspreken hoe je die gaat behalen en waar je tegenaan loopt is van groot belang. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 13-01-2021) benoemd *“door samen duidelijke doelen te schetsen, elkaar ondersteunen om die doelen te bereiken en transparant te zijn over uitdagingen waar je tegen aanloopt om die doelen te bereiken.*

Nogmaals elkaar daarin dan te helpen en goed met elkaar de voortgang te bewaken en ook allebei dezelfde prioriteit eraan te geven. Dus je merkt wel vaak dat prioriteiten kunnen verschuiven en daar ook transparant over zijn". Er is echt vertrouwen in elkaar omdat uit te spreken, dat komt door de mensen, het is cruciaal dat daar een klik is en een sterke onderlinge band. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 29-01-2021) benoemd *"ik denk, als je gewoon in summary, vanuit een partner perspectief moet kijken met wat voor persoon je moet samenwerken. Als daar geen klik is met de personen die bij die partner verantwoordelijk zijn voor iets, dan kun je beter zo snel mogelijk vervanger. People buy from people".* Wat als aandachtspunt wordt belicht zijn de tools van de leverancier waarmee gewerkt moet worden dat bemoeilijkt de kennisopbouw. Daar hebben beide partijen wat laten liggen, het duurt minimaal één tot twee jaar deze tools goed te leren kennen dat is iets wat succes eventueel wel in de weg kan staan.

Overkoepelend

Als er gekeken wordt over alle cases heen was de opstartfase vooral erg intensief, was er vooral veel gezamenlijke development en is het gezamenlijke doel, openheid, makkelijk zaken met elkaar kunnen doen en vertrouwen van cruciaal belang. Verder geven de respondenten aan dat je de juiste mensen met elkaar moet laten werken en kennisoverdracht en -deling was van belang toen dat eenmaal stond werd het minder intensief. Verder is het van belang dat de strategische partners weten dat de leverancier altijd meedenkt zowel commercieel als technisch, vooral ook het oplossen van issues wat altijd snel gebeurt, dat brengt ook heel veel vertrouwen met zich mee. Het gaat niet alleen om persoonlijk vertrouwen, het vertrouwen in de organisatie is ook van ontzettend belang. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 03-02-2021) benoemde dit als volgt *"die samenwerking dat zit, toch op vertrouwen op het moment dat het misgaat, op het moment dat je technologie niet biedt wat die zou moeten doen. Is er dan een organisatie en heeft die dan vertrouwen in de individuen, maar ook in de organisatie om dat uiteindelijk samen met hem op te pakken. En ik moet eerlijk zeggen, dat hoor ik ook vaak terug, zeg maar van partners. Ook al hebben we er ruzie mee of loopt dat effe niet lekker, ze weten altijd wel dat er een organisatie staat die commercieel probeert mee te denken om iets op te lossen en dat onze engineers, voldoende geëquipeerd zijn om een technologisch issue op te lossen. En daar is altijd wel vertrouwen in dat de leverancier dat kan blijven bieden".* Er zijn geen harde doelstellingen neergezet als zijnde targets, omzet of marge doelstellingen richting de alliantie partners. Het is van belang gezamenlijke doelen te stellen en met elkaar vast te stellen welke successen er binnen welke allianties behaald willen worden, deze worden op lokaal niveau bepaald met de alliantie partner. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 03-02-2021) benoemde dit *"wij stellen wel een gezamenlijk doel, op welke successen we willen behalen – en dat is meer op individuele partnerships die wij hebben met de lokale partners. De doelstelling is dan om samen succesvol te zijn in het positioneren van technologie die wij als leverancier maken, innoveren en proactief in de markt proberen te zetten. De partner zet daar ook z'n eigen gecombineerd doel, zeg ik altijd maar om zijn eigen toegevoegde waarde daaraantoe te voegen en op die manier onderscheidingsvermogen te realiseren bij eindgebruikers".* De contracten vanuit de leverancier gaan vooral over legal terms en conditions en zeggen niets over de daadwerkelijke invulling van de alliantie. Om succesvol te zijn is het van belang dat er kennis en kunde aanwezig is binnen de allianties en dat deze proactief wordt gedeeld. Omzet is bij alle cases van belang, naast omzet bestaat de alliantie uit mensen, het trainen van mensen en het overbrengen van kennis. Wat hierin van belang is om elkaar te helpen om met deze kennis samen een unieke oplossing in de markt neer te zetten. Zoals eerder beschreven was de executive alignment sessie in Londen zeer belangrijk, deze komt over alle cases heen naar voren, deze sessie zorgde voor een juiste wederzijdse begripsvorming. Geïnterviewde (persoonlijke communicatie, 03-02-2021) benoemde dit als volgt *"in zo'n executive briefing wordt uiteindelijk heel nauw uit één gezet voor de ICT-dienstverlener wat de verandering is, waar wij doorheen gaan en wat dat theoretisch voor een partner zou kunnen betekenen.*

En zelfs binnen die twee dagen die we gezamenlijk hebben doorgebracht, was er voor mij nog steeds één moment. Wat uiteindelijk heeft bijgedragen dat ik dit ook naar andere partners heb kunnen kopiëren en voor de juiste begripsvorming heeft gezorgd, misschien is dat precies het punt waar het omgaat hoe organisaties succesvol proberen te zijn en hoe hun verdienmodellen eruitzien. Hierin was het cruciaal dat iedereen openheid van zaken gaf en dat er vertrouwen was of eerder gezegd wederzijds vertrouwen. Dit vertrouwen is van groot belang voor de verdere intensieve samenwerking. Dit zorgde ervoor dat zaken sneller in gang werden gezet, omdat er begrip was voor wat de leverancier aan het doen was en er was begrip voor wat dat voor de dienstverleners zou kunnen betekenen. Er is een enorm goede verstandhouding en wederzijds begrip voor elkaars situatie. De menselijke component is hier van belang, het is van belang dat je samen door één deur kunt en dat er vertrouwen en transparantie is. Een voorbeeld hiervan is als de leverancier een verandering wil uitvoeren op contractuele aspecten, wat impact heeft op het verdienmodel van een alliantie partner, dan zet dit het vertrouwen/partnership en de continuïteit van de alliantie enorm onder druk. Het dient voor beide partijen een vruchtbare alliantie te zijn, hoe beter je elkaar weet te vinden en begrijpt hoe minder kinken er in de kabel komen en succesvoller het gaat worden. Veranderingen met betrekking tot contractuele eigenschappen of structuur die er aan de partners wordt gegeven is belangrijk, het gaat om gezamenlijke development, investeringen en co-investment. Geïnterviewde benoemde dit als volgt “vanuit contractuele mogelijkheden, terms and conditions legal contracten heb ik het dan over. Hebben wij de mogelijkheid om veranderingen in het partnerprogramma door te voeren. Wat betekent dat dan aan de ene kant het verdienmodel van partners op het moment dat wij daaraan gaan zitten, dan staan partners op hun achterste benen. Omdat partners gebaat zijn bij continuïteit en betrouwbaarheid van langlopende verplichtingen. Zij gaan langlopende verplichtingen aan met eindgebruikers en soms worden ze geconfronteerd dat wij veranderen. Legally hebben wij de kans, omdat zelfs binnen 90 dagen te doen en wij zeggen dan altijd, jongens kondig dat nou aan en laat dat 180 dagen later ingaan, dan heeft de partner de kans daarop te reageren en ageren”. De partners zijn blij met de mensen van de leverancier en andersom, er wordt aandacht en ruimte gegeven, ze staan open naar elkaar en begrijpen van elkaar waar de schoen wringt. Verder zijn er gezamenlijke doelen en punten waaraan ze willen werken en dat is niet alleen geld verdienen. Verder is er veel vertrouwen, respect, begripsvorming en overeengekomen balans hoe er samengewerkt wordt binnen de allianties. Ook het stukje innovatie is van belang, geïnterviewde zei (persoonlijke communicatie, 03-02-2021) “als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg”. Veranderende businessmodellen en transformatie zijn aan de orde van de dag dit betekent dat ze elkaar moeten helpen innoveren, hier is wel de balans binnen het partnership belangrijk en respect voor elkaars positie.

Voornaamste bevinden per case

Nu de context tussen de leverancier en de verschillende partijen is beschreven kunnen we overgaan tot het analyseren van de beschikbare data. Hieronder worden de meest besproken succesfactoren per case beschreven en gekeken of er overeenkomsten zijn tussen de verschillende casussen of juist afwijkingen, er wordt gekeken naar causale verbanden. Op deze basis kunnen er eventueel formuleringen worden gedaan welke gebeurtenissen en succesfactoren betekenisvol waren voor de samenwerking. Met de input van de interviews, schema's en beschreven cases heeft de onderzoeker gekeken of er verbanden of afwijkingen zijn. Verder is er gekeken naar de verschillende events die hebben plaatsgevonden en of er een relatie was te leggen en had het event een relatie met een bepaalde succesfactor.

Case 1

Als we kijken naar case 1 dan was het in het beginstadium heel erg van belang dat er momentum in de markt was en dat beide partijen er geld mee konden verdienen een profitable business bouwen. De ICT-dienstverleningsspecialist had enorm veel kennis en kunde opgedaan van de technologie van de leverancier en het verdienmodel paste goed bij die fase. Verder speelde de menselijke factor een belangrijke rol. De leverancier is een fijne organisatie om samen te werken, er heerst zoals gezegd een can do mentaliteit. Issues worden door de leverancier snel opgelost. De leverancier vindt het van belang te weten wat de ICT-dienstverleningsspecialist met de alliantie wil bereiken. Het formele contract tussen beide partijen gaat vooral over de rules of engagement en wordt als een soort raamwerk gebruikt en niet voor de daadwerkelijke invulling. Alles wat er gedaan wordt ligt in lijn met de strategische doelstellingen, het is van belang dat ze van elkaar weten en begrijpen wat ze willen bereiken, een gezamenlijke doelstelling is hierin van belang. Er is een prettige samenwerking die constructief is en beide partijen hebben dezelfde ambities, het voelt alsof ze allemaal collega's zijn. Ze zijn gedegen gesprekspartner, begrijpen waarom ze dingen doen, stellen kennis, kunde en middelen beschikbaar er heerst een chemie op zakelijk en persoonlijk vlak binnen de alliantie. Er worden samen ontwikkelingen gedaan in de markt, het valt op dat er een hoog wederzijds vertrouwen is en eerlijkheid naar elkaar. De samenwerking is heel intensief en wordt als prettig ervaren, de loyaliteit en het commitment is hoog. Verder is er een sterke onderlinge band tussen de mensen, begrijpen ze elkaar goed en verdiepen zich in elkaar strategie, ze passen ontzettend goed bij elkaar. Het draait op de mensen, er is een klik en ze weten elkaar goed te vinden. Het resultaat hiervan is dat ze samen winstgevend zijn. Het event in Londen was cruciaal om samen de transformatie door te maken naar de trend in de markt consumptie/software modellen waarbij op een andere manier naar de markt moet worden gegaan. Hier hebben ze de handen echt op elkaar gekregen, beide kanten zijn begrepen en hebben ze elkaar scherp gehouden. Door deze executive alignment is er commitment naar elkaar uitgesproken en wederzijds begrip voor elkaar gekomen. Dit is gebeurd doordat er een open en transparante discussie is geweest, samen moeten ze impact gaan maken. Hierin is het van belang dat ze de strategie gezamenlijk moeten plannen en initiatieven opstarten die de transformatie ondersteunen. Hierin wordt er met elkaar meegedacht en ondersteund om zo goed mogelijk op elkaars strategie in te spelen en doelstellingen op te definiëren. Ze kunnen elkaar 24/7 bellen op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau, er is vertrouwen, loyaliteit en respect, iedereen streeft dezelfde dingen en doelen na, elkaars strategie wordt heel goed begrepen en er is gezamenlijk leervermogen.

Case 2

Als we kijken naar case 2 dan was het in het beginstadium van belang dat er momentum in de markt was en dat beide partijen er geld mee konden verdienen een profitable business bouwen en het maximaliseren van winstgevendheid. Contracten die door juristen zijn opgesteld zijn vooral om risico's te beperken. Naast dat momentum in de markt was in het beginstadium de governance structuur van belang en elkaars waarde respecteren. Verder was het van belang dat er een goede samenwerkingsstructuur gezamenlijk is opgezet en dat deze ook was geborgd, dus er werd gezorgd dat de juiste mensen betrokken waren en het managementteam op elk niveau achter de samenwerking stond. Er is veel geduld naar elkaar en er is gedegen marktkennis wat in de beginfase van belang is. Tussen partijen is een nauwe samenwerking, gebaseerd op gezamenlijke doelstellingen en plannen, hiervoor is wederzijds vertrouwen van belang. Verder is er transparantie naar elkaar en wordt er als één team aan gezamenlijke doelstellingen gewerkt. Er is een goede governance structuur en overlegstructuur, de mensen kennen elkaar goed, als wisselingen van mensen zich voordoen kan dit verstoring opleveren, dit zit hem voornamelijk in gedrag. Er is een impact geweest op de samenwerking toen er audits moesten plaatsvinden, dit raakte rechtstreeks het vertrouwen. Dit is goed gemaakt door niks achter te houden, openheid en vertrouwen te geven dat het goed komt, mede door de gezamenlijke investeringen die zijn gedaan. Hierin wordt bewust de samenwerking en wederkerigheid opgezocht. Er zijn gezamenlijke businessplannen opgesteld en gezamenlijke events gepland. Zoals een klantevent, wat een positief effect heeft op de samenwerking met mensen. Het event in Londen was cruciaal om samen de transformatie door te maken naar de trend in de markt consumptie/software modellen waarbij op een andere manier naar de markt moet worden gegaan. Dit gezamenlijke strategisch overleg is van belang geweest om gezamenlijke investeringen van de grond te krijgen, hier is openheid en transparantie gegeven naar elkaar toe, het ging hier om kwetsbaar te zijn en elkaars wederkerigheid uit te spreken hoe er gezamenlijk voordeel kan worden gehaald. Hier is bereidwilligheid en commitment getoond om er samen iets mooi van te maken, hierin waren vertrouwen en commitment cruciaal. Ook gezamenlijke groei en succes is van belang geweest en blijven communiceren met elkaar de mensen zijn hierin uiteindelijk de belangrijkste factor. De mensen kennen elkaar al ontzettend lang en er is een intensieve samenwerking. Wat wel opvalt is dat de afstand tot de ivoeren toren groter wordt het wordt hierdoor formeler en minder flexibel.

Case 3

Als we kijken naar case 3 dan was er in het beginstadium één event van belang en dat was een aanbesteding in de markt, de leverancier had hier de juiste oplossing voor en er was een gezamenlijk belang deze aanbesteding te beantwoorden. Verder werd iedereen enthousiast van de mensen, en merkte de partner als ze nieuwe mensen aannamen deze veel kennis hadden van de oplossingen van de leverancier. Ze zagen ook dat er voldoende omzet en marge behaald kon worden, uiteindelijk willen ze zoveel mogelijk business doen met elkaar. Naast het enthousiasme van de mensen ontwikkelen ze samen de diensten en hogere visie met elkaar en is er een gezamenlijke strategie. Het was cruciaal dat de hele organisatie inclusief directieniveau enthousiast meegingen met de ideeën. Het viel direct op dat de leverancier professioneel wordt aangestuurd, getraind en precies weten hoe ze met mensen om moeten gaan, hierdoor was er een heel positief gevoel, mensen doen vooral zaken met mensen. Wat ook van belang was dat de leverancier enorm veel kennis en power hebben ingezet rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen, op deze manier kon de alliantie naar een hoger plan worden getild. Dit heeft een goede bijdrage geleverd aan de samenwerking en de gevoelens voor elkaar. Doordat er minder business met elkaar is gedaan dan verwacht heeft het wel impact op het vertrouwen gehad.

Eigen belangen worden opzijgezet en zaken worden open en eerlijk met elkaar gedeeld, keuzes die worden gemaakt worden gerespecteerd en er wordt gezamenlijk gewerkt aan doelstellingen om de alliantie tot een succes te maken. Zaken worden transparant en in vertrouwen gedeeld, dit gebeurt omdat er een klik en sterke onderlinge band is tussen de mensen op deze wijze wordt er ook kennis naar elkaar overgedragen.

Analyse

Er zijn tal van succesfactoren naar voren gekomen als betekenisvol. Alle samenwerkingen kunnen bestempeld worden als een succesvolle samenwerking. Wat de verbanden waren is dat iedereen vertrouwen, openheid en oplossen van geschillen/problemen als cruciale succesfactoren benoemde, verder is het hierbij van belang dat er gezamenlijke helder gedefinieerde doelstellingen zijn, verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken en er een sterke onderlinge band is tussen de mensen die met elkaar samen moeten werken. Randvoorwaarden hiervoor is gelijkheid, mensen betrokken houden en ondersteuning op topmanagement. Verder wordt door iedereen genoemd dat er uiteindelijk ook geld moet worden verdiend.

Onderstaande zijn de succesfactoren die per respondent uit de interviews zijn gedistilleerd.

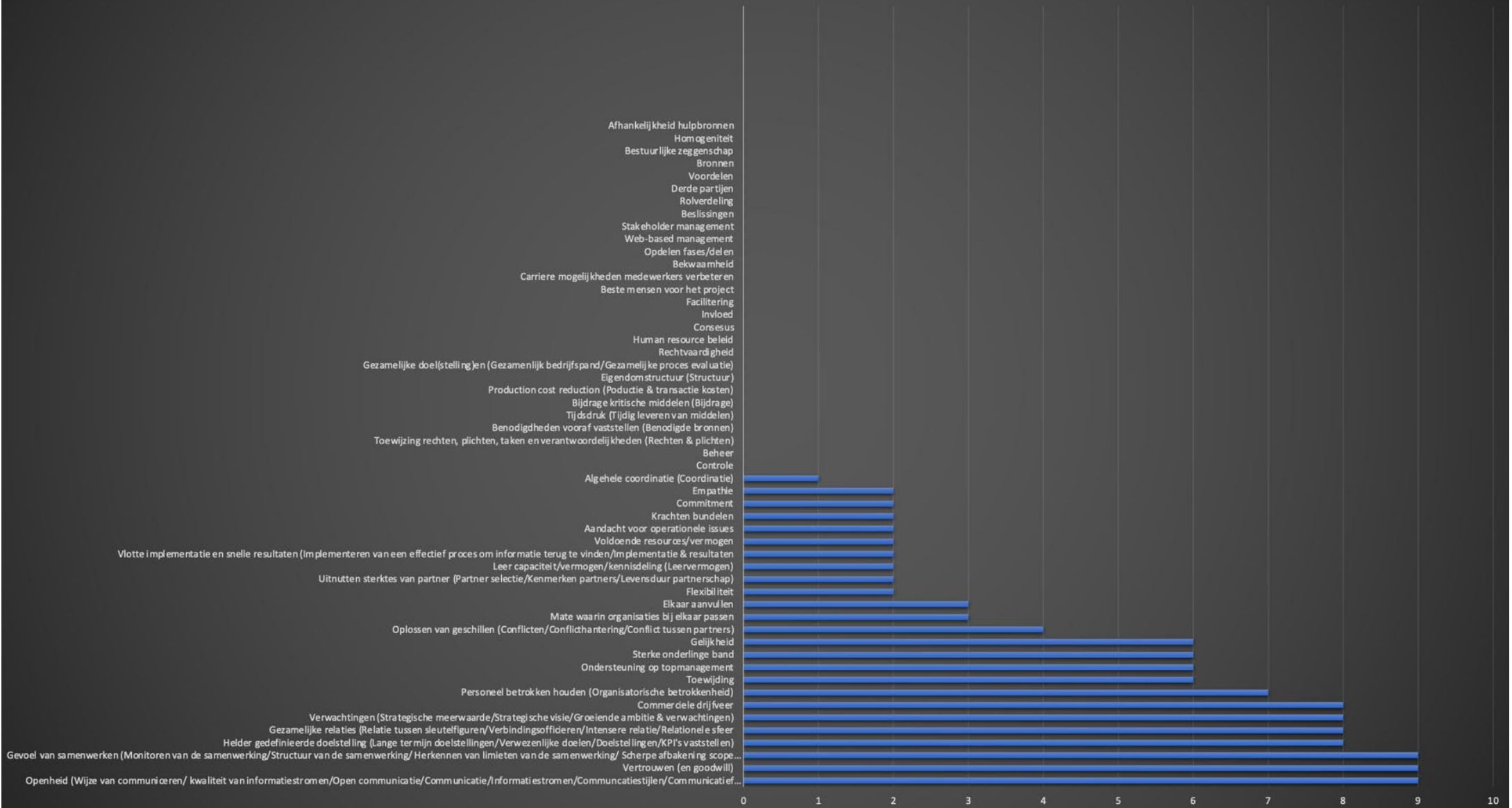
| Factoren | Respondent 1 | Respondent 2 | Respondent 3 | Respondent 4 | Respondent 5 | Respondent 6 | Respondent 7 | Respondent 8 | Respondent 9 | Totaal |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| Openheid (Wijze van communiceren/ kwaliteit van informatiestromen/Open communicatie/Communicatie/Informatiestromen/Communicatiestijlen/Communicatief handelen) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Vertrouwen (en goodwill) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Gevoel van samenwerken (Monitoren van de samenwerking/Structuur van de samenwerking/ Herkennen van lijnen van de samenwerking/ Scherpe afbakening scope van samenwerking/ Sleutelmedewerkers aanwijzen binnen samenwerking) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Helder gedefinieerde doelstelling (Lange termijn doelstellingen/Verwezenlijke doelen/Doelstellingen/KPI's vaststellen) | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Gezamenlijke relaties (Relatie tussen sleutelfiguren/Verbindingsofficiëren/Intensere relatie/Relationele sfeer) | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Verwachtingen (Strategische meerwaarde/Strategische visie/Groeiende ambitie & verwachtingen) | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Commerciële drijfveer | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Personeel betrokken houden (Organisatorische betrokkenheid) | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 7 |
| Toewijding | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 |
| Ondersteuning op topmanagement | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | 6 |
| Sterke onderlinge band | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 6 |
| Gelijkheid | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Oplossen van geschillen (Conflicten/Conflictantering/Conflict tussen partners) | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | 4 |
| Mate waarin organisaties bij elkaar passen | | | | | 1 | | | 1 | 1 | 3 |
| Elkaar aanvullen | | 1 | 1 | | | | | 1 | | 3 |
| Flexibiliteit | | | | 1 | | | 1 | | | 2 |
| Uitnuten sterktes van partner (Partner selectie/Kenmerken partners/Levensduur partnerschap) | | 1 | | | | | | 1 | | 2 |
| Leer capaciteit/vermogen/kennisdeling (Leervermogen) | 1 | | | | | | | 1 | | 2 |
| Vlotte implementatie en snelle resultaten (Implementeren van een effectief proces om informatie terug te vinden/Implementatie & resultaten) | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| Voldoende resources/vermogen | | 1 | 1 | | | | | | | 2 |
| Aandacht voor operationele issues | | 1 | 1 | | | | | | | 2 |
| Krachten bundelen | 1 | 1 | | | | | | | | 2 |
| Commitment | | 1 | 1 | | | | | | | 2 |
| Empathie | | | | | | 1 | | 1 | | 2 |
| Algehele coördinatie (Coördinatie) | | | | 1 | | | | | | 1 |

Om meer context te geven aan de bovenstaande tabel kunnen we het volgende beschrijven. Respondent 1, 3, 8 en 9 zijn afkomstig van case 1, respondent 2 en 7 zijn afkomstig van case 2, respondent 4 en 5 zijn afkomstig van case 3 en respondent 6 is over alle casussen heen. Zoals af te lezen uit de tabel van de respondenten zijn de volgende consistente succesfactoren over de casussen heen gevonden.

| Factoren | Case 1 | Case 2 | Case 3 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Openheid (Wijze van communiceren/ kwaliteit van informatiestromen/Open communicatie/Communicatie/Informatiestromen/Communcatiestijlen /Communicatief handelen) | x | x | x |
| Vertrouwen (en goodwill) | x | x | x |
| Gevoel van samenwerken (Monitoren van de samenwerking/Structuur van de samenwerking/ Herkennen van limieten van de samenwerking/ Scherpe afbakening scope van samenwerking/ Sleutelmedewerkers aanwijzen binnen samenwerking) | x | x | x |
| Helder gedefinieerde doelstelling (Lange termijn doelstellingen/Verwezenlijke doelen/Doelstellingen/KPI's vaststellen) | x | x | x |
| Gezamenlijke relaties (Relatie tussen sleutelfiguren/Verbindingsofficieren/Intensere relatie/Relationele sfeer | x | x | x |
| Verwachtingen (Strategische meerwaarde/Strategische visie/Groeiende ambitie & verwachtingen) | x | x | x |
| Commerciele drijfveer | x | x | x |
| Personeel betrokken houden (Organisatorische betrokkenheid) | x | x | x |
| Toewijding | x | x | x |
| Ondersteuning op topmanagement | x | x | x |
| Sterke onderlinge band | x | x | x |

In het onderstaande overzicht is een totaalbeeld geschetst van de meest bepalende succesfactoren die in het praktijkonderzoek naar voren zijn gekomen.

Score factoren



Het praktijkonderzoek wijst uit dat de volgende elf succesfactoren de meest bepalende succesfactoren zijn binnen de high tech allianties:

- openheid;
- vertrouwen;
- gevoel van samenwerken;
- helder gedefinieerde doelstellingen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen;
- commerciële drijfveer;
- personeel betrokken houden;
- toewijding;
- ondersteuning op topmanagement;
- sterke onderlinge band.

Deze elf succesfactoren zijn het meest bepalend binnen het praktijkonderzoek en komen voor over alle drie de casussen.

Als de onderzoeker dit afzet tegen het onderzoek van Verstraten (2020) waar de onderstaande succesfactoren als meest bepalend naar voren kwamen:

- Vaststellen en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling.
- Professionele houding.
- De beste mensen voor het project selecteren en behouden.
- Direct contact tussen de juiste stakeholders.

Dan kan er gesteld worden dat de factoren “vaststellen en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling” en “direct contact tussen de juiste stakeholders” binnen dit onderzoek worden herkend.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

5.1. Discussie – reflectie

Het literatuuronderzoek is via diverse kanalen gestart om relevante artikelen te vinden, er zijn verschillende zoektermen gebruikt. Het leverde voornamelijk veel artikelen op, de resultaten zijn toen nog verder gefilterd om de artikel aantallen te verkleinen, de hoeveelheid artikelen bleef ondanks het filteren nog steeds groot. Er is dus te zeggen dat er veel te vinden is over dit onderzoeksgebied. Om dit verder aan te scherpen had er misschien nog specifiekere gezocht kunnen worden en meer focus aan worden gebracht om de artikelen verder terug te dringen. Er zijn heel veel factoren gevonden, niet al deze factoren zijn even relevant binnen de context van dit onderzoek. Het is mede daarom bijzonder lastig om een eenduidig antwoord te halen uit de hoeveelheid data die beschikbaar is. Er is wel zorgvuldig door de beschikbare data heen gegaan in de beperkte tijd die de onderzoeker beschikbaar had, wel kan gesteld worden dat het literatuuronderzoek een gedegen basis was voor het onderzoek in de praktijk. Vooral de gevonden succesfactoren die vanuit de literatuur zijn gevonden boden handvatten om hier gericht op door te vragen tijdens de interviews met de verschillende respondenten.

De gesprekken met de director partnerorganisaties, channel managers, alliance managers en sales managers was van toegevoegde waarde om de juiste selectie van casussen te kunnen maken. Deze konden helder aangeven of de casussen aan de gestelde eisen konden voldoen. Een eerste gesprek met deze mensen gaf meteen een beeld van de allianties en was een gedegen basis voordat met de interviews werd gestart. Uiteindelijk waren er twee casussen die enigszins op elkaar leken en een casus die vrij prematuur als alliantie van start was gegaan, dit zorgde voor een goede dynamiek tussen een lange en premature alliantie, wat weer inzichten heeft gegeven tijdens de analysefase.

Met behulp van de director partnerorganisaties, channel managers, alliance managers en sales managers is tevens gekeken en bepaald welke stakeholders benaderd zouden worden als respondent binnen de geselecteerde casussen. Er zijn uiteindelijk negen respondenten betrokken op basis van interviews, deze waren allemaal enthousiast en bereid om bij te dragen aan het onderzoek. De onderzoeker heeft zelf een selectie gemaakt betreffende de criteria voor de respondenten. De geselecteerde stakeholders zijn op operationeel, tactisch en strategisch niveau betrokken binnen de alliantie, dit bracht verschillende benaderingen met zich mee op deze wijze kon er getoetst worden of het succes van de allianties door iedereen op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd.

Zoals beschreven in het onderzoek zijn de interviews gebaseerd op een semigestructureerd interview. De onderzoeker is geen professioneel interviewer, dit kan eventueel effect hebben op de resultaten van de interviews, misschien had er meer doorgevraagd kunnen worden of meer focus worden aangebracht. Verder zijn de vragen van het interview niet apart gedeeld met de begeleider van het onderzoek, de onderzoeker ziet dit als een leermoment voor een eventueel opvolgend onderzoek. Bij deze gebruikte onderzoeksmethoden kunnen bepaalde risico's optreden zoals interpretatiefouten om deze te voorkomen zijn alle interviews als strikt vertrouwelijk opgenomen. Daarnaast zijn alle interviews getranscribeerd. Er zijn geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven wat af te leiden is aan de consistentie van de antwoorden van de respondenten, de consistentie zou een eventueel gevolg kunnen zijn van het vooraf delen van de interviewvragen.

Zoals hiervoor aangegeven zijn de interviewvragen voorafgaand aan het interview met alle respondenten gedeeld zo konden ze zich alvast voorbereiden op zaken die verder in het verleden hebben plaatsgevonden. Hierdoor kwamen er ook kwalitatief hoogwaardige antwoorden terug tijdens de interviews. Tijdens deze interviews stond event data capturing centraal om relevante events te achterhalen, de antwoorden van de respondenten waren consistent. Er waren uiteraard wel subtiele verschillen in beleving betreffende de operationele, tactische of strategisch respondent. De benoemde events vanuit de interviews zijn niet verwerkt in zogenaamde tijdlijnen en de context van de allianties was mede hierop geschetst. Het was niet nodig de gegevens op basis van een tijdlijn uit te werken, de gegevens gaven zelf inzicht in het verloop van de allianties, oorzaak-gevolg en relevantie met andere events of succesfactoren.

Zoals eerder aangegeven is er naast de interviews geen data uit andere bronnen verkregen, triangulatie is hierdoor minder sterk. Wel zijn tijdens de interviews consistente antwoorden verkregen.

Wat een bijzonder lastige situatie met zich meebracht tijdens het praktijkonderzoek was dat over de gehele periode een pandemie heerste genaamd COVID-19. Door deze pandemie moest alles op afstand worden gedaan, dit bracht een extra uitdaging met zich mee betreffende het praktijkonderzoek. Door deze pandemie kwam er een enorme druk op ieders agenda, hierdoor was er geen tijd om relevante bronnen aan te leveren, wat eventueel invloed kan hebben op de uiteindelijke kwaliteit van het onderzoek. Verder zijn de interviews digitaal afgenomen, op deze basis kunnen de interviews niet één op één worden vergeleken met een fysiek interview. Een meta-analyse van Blacksmith, Willford en Behrend (2016) toont aan dat er een lagere beoordeling is van digitale interviews ten opzichte van een fysiek interview. Zwaarwegende argumentatie hiervoor is het niet goed kunnen beoordelen van bijvoorbeeld non-verbaal gedrag, deze zouden namelijk het interview ten positieve kunnen beïnvloeden. De interviewer zou hier door antwoorden van de geïnterviewde beter kunnen plaatsen. Verder zouden fysieke interviews minder vermoeiend kunnen zijn voor de respondent, sommige kandidaten zijn minder enthousiast over digitale interviews hierbij kunnen ze het gevoel hebben minder te kunnen sturen op het proces. Deze is echter voorkomen door het voordeel van structuur aan de respondent uit te leggen.

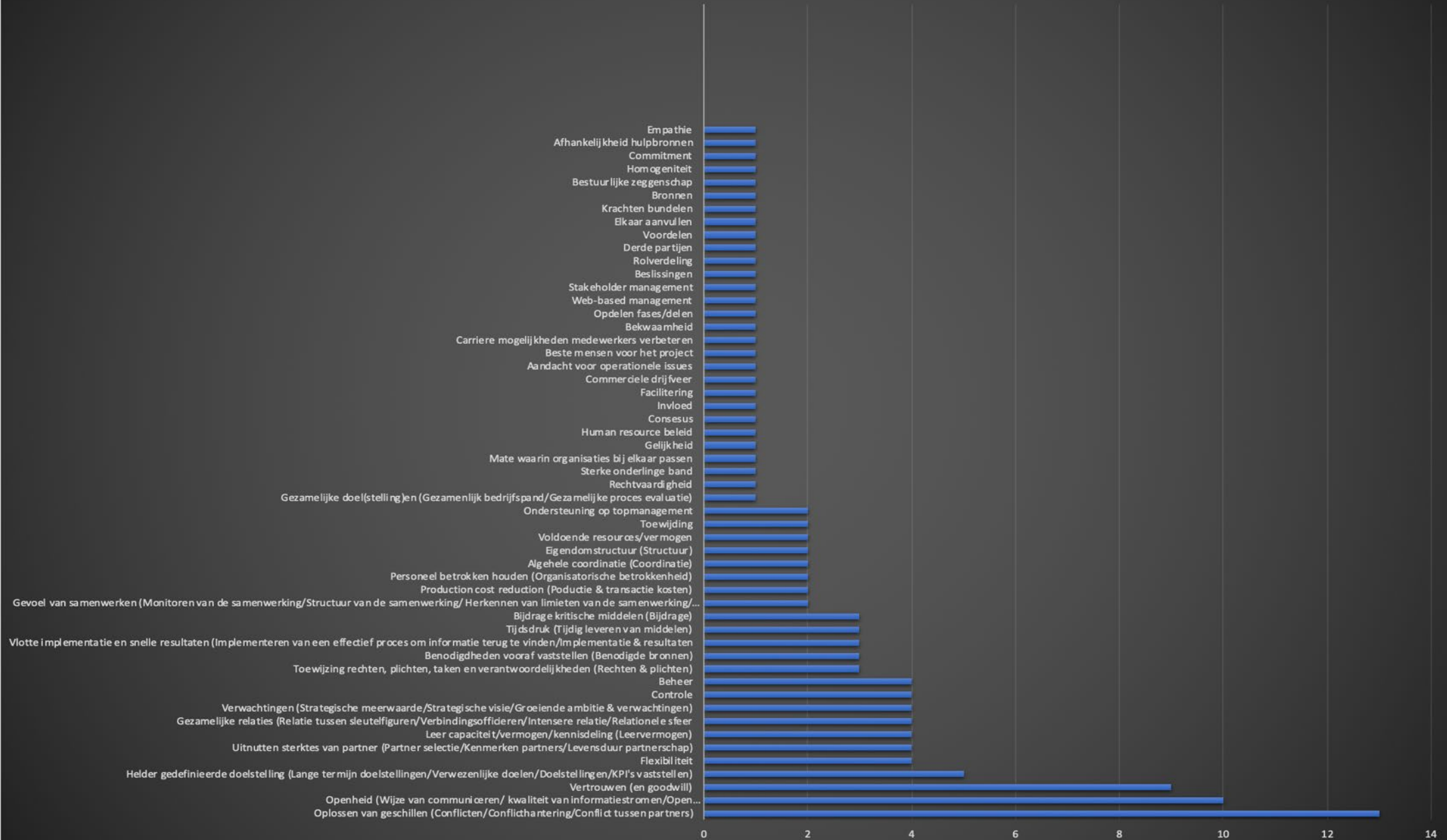
5.2. Conclusies

Het onderzoek wat voor u ligt tracht antwoord te geven op de onderstaande als eerste genoemde hoofdvraag en als tweede genoemde deelvraag:

1. *“Wat zijn de meest bepalende (kritische) succesfactoren bij het succesvol aangaan van horizontale strategische allianties bij high tech organisaties?”*
2. *“Welke bepalende (kritische) succesfactoren worden tijdens praktijkonderzoek het meest relevant en/of besproken gevonden?”*

Terugkijkend naar de literatuurstudie blijkt dat onderzoekers succesfactoren hebben kunnen aanwijzen die van belang zijn bij een strategische alliantie, of deze succesfactoren vooraf het falen of succes van een strategische alliantie kunnen voorspellen is geen eenduidig antwoord op te vinden. Om een succesvolle strategische alliantie aan te gaan zijn er wel aandachtspunten die van belang zijn. De onderstaande succesfactoren kwamen na literatuuronderzoek als meest besproken factoren naar voren.

Score factoren

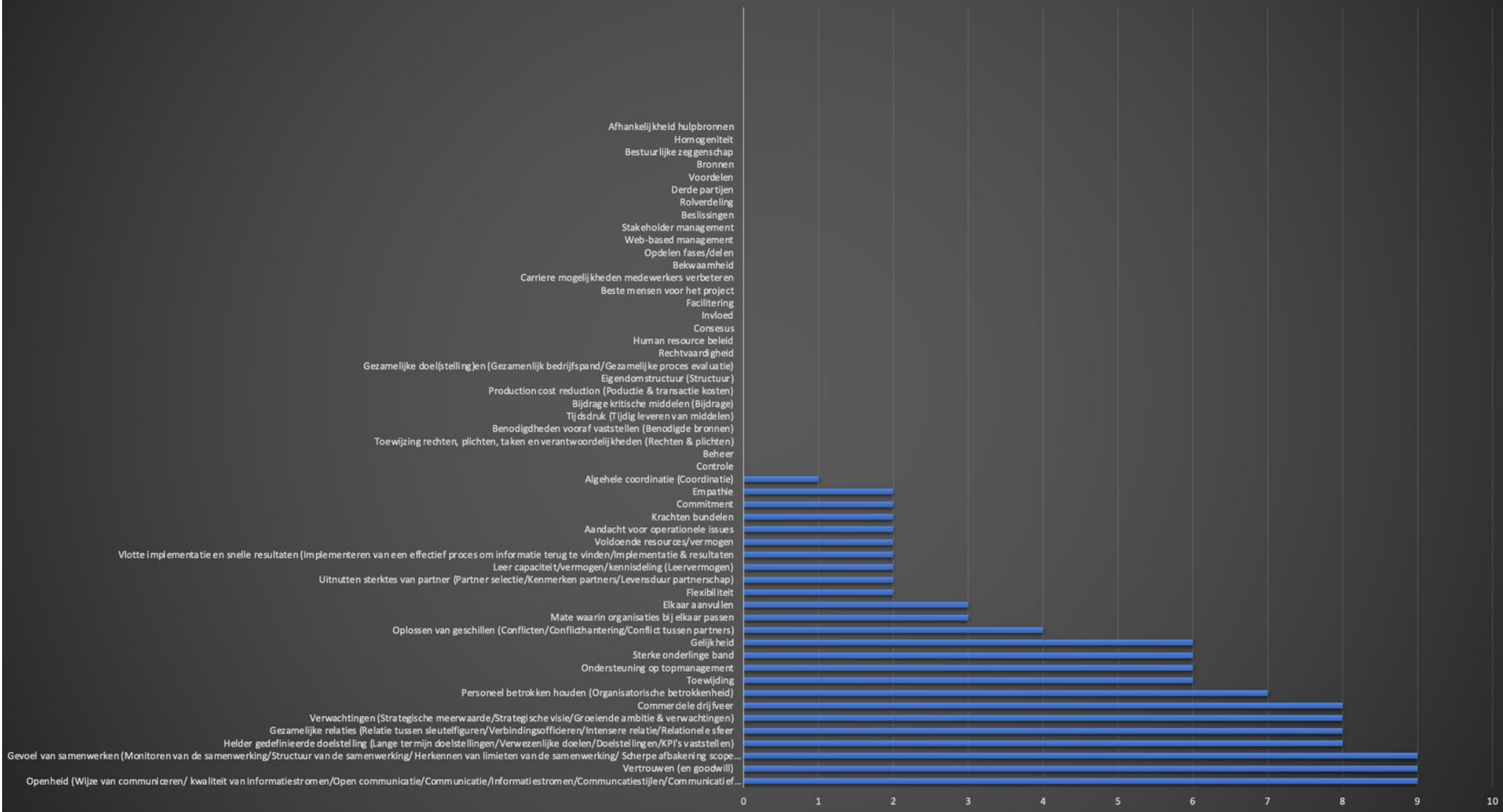


De volgende elf meest besproken succesfactoren vanuit het literatuuronderzoek zijn:

- oplossen van geschillen;
- openheid;
- vertrouwen;
- helder gedefinieerde doelstelling;
- flexibiliteit;
- uitnutten sterktes van partner;
- leervermogen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen;
- controle;
- beheer.

Als de onderzoeker dan terugblijkt op het praktijkonderzoek kwamen de onderstaande succesfactoren als meest bepalende factoren naar voren.

Score factoren



Binnen het praktijkonderzoek zijn de volgende elf meest bepalende succesfactoren aan te wijzen die naar voren kwamen binnen de high tech allianties:

- openheid;
- vertrouwen;
- gevoel van samenwerken;
- helder gedefinieerde doelstellingen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen;
- commerciële drijfveer;
- personeel betrokken houden;
- toewijding;
- ondersteuning op topmanagement;
- sterke onderlinge band.

Deze elf succesfactoren zijn het meest bepalend binnen het praktijkonderzoek en komen voor over alle drie de casussen. Van deze elf meest bepalende succesfactoren komen er vijf voor binnen de top elf van het literatuuronderzoek. De volgende vijf succesfactoren kwamen voor binnen de top elf van het literatuuronderzoek:

- openheid;
- vertrouwen;
- helder gedefinieerde doelstellingen;
- gezamenlijke relaties;
- verwachtingen.

De volgende zes succesfactoren die zijn gevonden komen niet in de top elf als meest besproken succesfactoren naar voren binnen het literatuuronderzoek:

- gevoel van samenwerken;
- commerciële drijfveer;
- personeel betrokken houden;
- toewijding;
- ondersteuning op topmanagement;
- sterke onderlinge band.

Deze zes factoren zijn door respondenten wel benoemd als bepalende succesfactoren en komen over alle drie de casussen terug, het is dan ook aannemelijk dat deze succesfactoren mede cruciale factoren vormen voor het succes van deze high tech allianties.

Verder kwamen de factoren “vaststellen en vasthouden aan een gezamenlijke doelstelling” en “direct contact tussen de juiste stakeholders” binnen dit onderzoek naar voren die ook een grootte impact hadden op succesvol samenwerken binnen het onderzoek van Verstraten (2020). Dit onderzoek vond niet helemaal in dezelfde context plaats dan het onderzoek wat voor u ligt en kunnen dan ook niet 1-op-1 gegeneraliseerd worden binnen dit onderzoek.

Als we kijken naar oorzaak-gevolg relaties tussen de events en succesfactoren is van de onderstaande succesfactoren met een mate van zekerheid vast te stellen dat deze de meest bepalende succesfactoren zijn binnen deze casussen.

Sterke onderlinge band

Bij alle casussen komt direct naar voren dat zonder de sterke onderlinge band tussen de mensen binnen deze organisaties de allianties nooit zo succesvol waren geworden.

Openheid

Doordat er bij casus 1 en 2 tijdens de executive alignment sessie in London openheid van zaken werd gegeven, kreeg men begrip voor elkaars situatie en werd het beeld helder. Het werd duidelijk welke complexiteit het voor beide partijen met zich meebrengt als de markt om een ander operating model vraagt. Voor case 3 zat hem dit in het feit dat de ICT-security dienstverlener in alle openheid de aanbesteding deelde en waar ze in de toekomst naartoe willen met hun strategie. Hierdoor kon de leverancier goed inspelen op de behoefte die er vanuit de security dienstverlener was.

Vertrouwen

Deze staat in verband met de succesfactor openheid, door dat binnen alle casussen openheid van zaken werd gegeven ontstond er vertrouwen in elkaars organisatie en in de mensen.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De conclusie(s) kunnen toegepast worden binnen gelijkaardige allianties in éénzelfde situatie. Partijen kunnen dan gericht sturen op de gevonden succesfactoren om op deze wijze meer invloed uit te kunnen oefenen op een succesvolle alliantie. Deze kunnen ingezet worden in de opstart en de operationele fase. Het zou goed zijn deze breed te delen binnen de allianties, zodat er een leercurve wordt gestart. Zodat beide partijen hier profijt van kunnen hebben als er een nieuwe alliantie wordt gestart of binnen een bestaande alliantie waar het niet goed loopt. Het zou dan als een soort framework kunnen worden gehanteerd of deze succesfactoren aanwezig zijn en als deze niet aanwezig zijn deze worden ingevuld om de samenwerking succesvoller te maken.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Allereerst was het initiële doel van dit onderzoek om alle kritische succesfactoren binnen alle fase van een strategische alliantie te onderzoeken. Gaandeweg van dit onderzoek werd duidelijk dat het bijna onmogelijk zou zijn om binnen deze korte tijdspanne van het MSc-onderzoek een diepgaande analyse te maken van alle bepalende variabelen van de ontwikkeling van strategische allianties. Zonder de belangrijke rol van andere fasen over het hoofd te zien, besloot de onderzoeker zich te concentreren op de operationele fase van strategische allianties. Een uitdaging voor toekomstig onderzoek zou zijn volledige studies over de ontwikkeling van strategische allianties van opstartfase tot eindfase. Het zou heel interessant zijn om te zien hoe de meest bepalende kritische succesfactoren in elke fase op elkaar inwerken en elkaar beïnvloeden. Het stroomschema van alliantieontwikkeling dat in dit onderzoek naar voren is gekomen kan voor dat soort onderzoek een relevante leidraad zijn. Het grote voordeel van het huidige model is dat het relevant is voor zowel succesvolle als mislukte allianties.

Ten tweede moeten de huidige onderzoeksresultaten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. De onderzoeker contrasteert inderdaad de ontwikkeling en resultaten van een drietal strategische allianties, maar de uitkomst geeft niet de mogelijkheid om de impact op allianties in vergelijking te trekken met de gevolgen van andere strategische opties. Dit onderzoek kan managers dus helpen om te anticiperen op de waarschijnlijke ontwikkeling van allianties waarbij ze betrokken zijn, maar stelt hen niet in staat om erachter te komen of het type alliantie dat ze hebben gekozen de best mogelijke beslissing is.

Het zou interessant zijn om te bestuderen hoe de strategische partners in de loop van de tijd evolueren, hoe ze reageren op uiteenlopende economische belangen en hoe ze omgaan met aanhoudende conflicten als gevolg van management en organisatorische verschillen. Een ander interessant gebied voor toekomstig onderzoek is de analyse en vergelijking van de meest bepalende kritische succesfactoren van het falen van allianties in verschillende stadia van de levenscyclus van een strategische alliantie.

Ten derde wees deze studie erop dat verschillende strategische allianties verschillende mate van onderlinge afhankelijkheden genereren. Deze kwestie bleek een essentieel kenmerk om strategische allianties en hun ontwikkeling goed te begrijpen. Aangezien allianties evolueren vanuit andere fasen, en de aard van operaties verandert naarmate een alliantie van de ene fase naar de andere gaat, kan verder onderzoek worden gedaan naar hoe de samenwerking verandert gedurende het alliantieproces en wat voor soort managementkwesties moeten worden aangepakt.

Ten vierde toont het resultaat van deze studie de eminente rol aan van onderlinge afhankelijkheid bij de ontwikkeling van strategische allianties en de impact ervan op de intensiteit van conflicten. Omdat de onderzoeker deze variabele wist te onderscheiden nadat de casusinterviews waren afgenomen, was er niet veel gelegenheid om de invloed van onderlinge afhankelijkheid op de operationalisering van partnerbijdrage en controle te onderzoeken. Verder onderzoek kan deze problemen aanpakken en nagaan of de mate van onderlinge afhankelijkheid ook een impact heeft op hoe een alliantiepartners met elkaar communiceren.

Ten slotte is het meest interessante gebied voor vervolgonderzoek wellicht een intensieve studie naar de implementatie van de meest bepalende kritische succesfactoren in strategisch alliantie management. De case study's die in dit onderzoek zijn uitgevoerd, laten zien dat een sterke onderlinge band, openheid en vertrouwen de meest bepalende succesfactoren zijn die managers moeten bevorderen in hun alliantierelatie. Verder onderzoek moet de koppeling die we hebben gemaakt verbeteren. In plaats van een sterk theoretisch argument op dit gebied te geven, kan vervolgonderzoek uitbreiden, bijsturen en vertalen naar een effectieve operationele stijl voor alliantie managers. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe een sterke onderlinge band, openheid en vertrouwen zich ontwikkelen tijdens de verschillende stadia van alliantieontwikkeling en wat voor soort managementreacties nodig zijn om deze drie essentiële aspecten te koesteren en te beheersen.

In dit onderzoek is getracht een brug te slaan naar verschillende onderzoeksgebieden. Aan de ene kant is er onderzoek naar alliantie-ontwikkeling en hun levenscyclus, en aan de andere kant is er onderzoek naar het alliantie management van de operationele fase met daartussen een wilde rivier. Een sterke brug kan natuurlijk niet in één studie worden gebouwd. Met deze studie is een bescheiden poging gedaan het hoofdskelet van de brug te schetsen. De pilaren zijn geplaatst en de eerste poging om er een weg overheen te bouwen is gedaan. Het is nu aan anderen om de brug af te werken.

Referenties

Anthony, R.N. Dearden, J. & Vancil, R. F. (1972) Key economic variables, in Management Control Systems, pp. 138-143, Irwin, Homewood, Illinois.

Arino, A. & Y. Doz (2000), Rescuing troubled alliances before it's too late, European Management Journal, Vol. 18. No. 2, p. 173-182.

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. Journal of Management, Vol. 26, No 3, 367-403.

Beamish, P.W. (1984), Joint venture performance in developing countries, Unpublished PhD Dissertation, London: The University of Western Ontario.

Blacksmith, Nikki; Willford, Jon C.; and Behrend, Tara S. (2016) "Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda," Personnel Assessment and Decisions: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 2.

Blodgett, L.L. (1991), Partner contribution as predictors of equity share in international joint venture, Journal of international Business Studies, 22 (I), p. 63-78.

Boersma, M.F. (1999), Developing trust in international joint ventures, Ph.D. Dissertation, University of Groningen, The Netherlands.

Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliance: theoretical issues in organizational combinations.

Buchel, B., C. Prange, G. Probst & C.C. ruling (1998), International joint venture management: Learning to co-operate and cooperating to learn, Singapore, John Wiley & Sons (Asia) Ltd.

Carayannis, E. G., Kassicieh, S. K., & Radosevich, R. (2000). Strategic alliances as a source of early-stage seed capital in new technology-based firms.

Chang, P.S. & D. Heide (1993), Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon, SAM Advanced Management Journal, p. 9-17.

Chi, T. (1994), Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure, Strategic Management Journal, 15, p. 271-290.

Child, J. & D. Faulkner (1998), Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint ventures, Oxford University Press.

Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation.

Contractor, F.J. & P. Lorange (1988), Cooperative strategies in international business: Joint ventures and technology partnerships between firms, Lexington M.A.

Cooke, M. (1994), Language and reason, Cambridge: MIT Press.

Cravens, D. W., Shipp, S. H., & Cravens, K. S. (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategy alliance effectiveness.

Cullen, J.B., J.I. Johnson & T. Sakano (1995), Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies* (I), p. 91-115.

Das, T., & Kumar, R. (2007). Learning dynamics in the alliance development process.

Das, T.K. & B.S. Teng (1998a), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, July, Vol. 23, No. 3, p. 491-513.

Das, T.K. & B.S. Teng (1998b), Resource and risk management in the strategic alliance making process, *Journal of Management*, Vol. 24, Issue I, p. 21-43.

Das, T., & Teng, B.-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process.

Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances - Guidelines for success. *Long Range Planning*, Vol. 21 No. 5, 18-23.

Doz, Y.L. (1996), The evolution of co-operation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes, *Strategic Management Journal*, 17, summer, p. 55-85.

Doz, Y.L. & G. Hamel (1998), *Winning alliances*, Harvard Business School Press, Boston.

Dwyer, F.R., P.H. Schurr & S. Oh (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 52 (April), p. 21-34.

Dymza, W.A. (1988), Successes and failures of joint ventures in developing countries: Lesson from experience, in F. Contractor & P. Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington: Lexington Books, p. 403-424.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms.

Eriksson, O. (1999), A generic communication model based on Habermas and Searle version of Speech Act Theory, *The language of action perspective*, p. 43-58.

Geringer, J.M. & L. Hebert (1989), Control and performance of international joint venture, *Journal of Business Studies*, summer, p. 235-254.

Geringer, J.M. and Herbert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22, 249-263.

Ghauri, P.N. (1996), Introduction, in *International business negotiations*, P.N. Ghauri & J.C. Usunier (eds), Elsevier Science Ltd.

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis.

Gulati, R. & H. Singh (1998), The architecture of cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, Issue 4, p. 781-815.

Habermas. J. (1984), *The theory of communicative action, Volume one, reason and the rationalization of society*, Beacon Press, Boston.

Habermas. J. (1986), *Communicative rationality and the theories of meaning and action*, in Habermas, J. (1998) *On the pragmatics of communication*, (Ed.) Cooke M. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Habermas. J. (2001), *On the pragmatics of social interactions: Preliminary studies in the theory of communicative action*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Habib, G.M. (1987), Measures of manifest conflict in international joint venture, *Academy of Management Journal*, 30 (4), p. 808-816.

Hamel, G., Y.L. Doz & C.K. Prahalad (1989), Collaborate with your own competitors and win, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, p. 133-139.

Harrigan K.R. (1986), *Managing for joint venture success*, San Francisco, New Lexington Press.

Harrigan, K.R. (1988b), Strategic alliances and partner asymmetries, in F.J. Contractor & P. Lorange (eds), *cooperative Strategies in International Business*, Lexington M.A.: Lexington Books, p. 205-226.

Harrigan K.R. & W.H. Newman (1990), Base of inter-organizational cooperation: Propensity, power and persistence, *Journal of Management Studies*, 27, p. 417-434.

Hocker, J.L. & W.W. Wilmot (1991), *Interpersonal conflict* (3rd ed), Dubuque, IA: Willian C. Brown.

Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey.

Huskić, A. (2019), *Trust-based dynamische factoren binnen ICT samenwerkingen bij een ZBO*, MSc Thesis, Open Universiteit, The Netherlands.

Huxham, C. and Vangen, S. (1996). Working Together, Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9, 5-17.

Hyder, S.A. (1988), The development of international joint venture relationship: A longitudinal study of exchange of resources, control, conflict, Upsala: Upsala Reprocentralen, HSC.

Hyder, S.A. & P.N. Ghauri (1989), Joint venture relationship between Swedish firms and developing countries: A longitudinal study, *Journal of Global Marketing*, 2(4), p. 25-47.

Hyder, A.S. & P.N. Ghauri (2000), Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspectives, *Industrial Marketing Management*, 29, p. 205-218.

Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 31-41.

- Karsten, L. (2002), Management styles in a global market economy, *Gadjah Madu International Journal of Business*, January, Vol. 4, No. 1, p. 1-16.
- Kauser, S. and Shaw, V. (2001). International, Strategic Alliances: The Impact of Behavioural Characteristics on Success, *Journal of Euromarketing* 10, 71-98.
- Kauser, S. and Shaw, V. (2004a). The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21, 17-52.
- Kelly, M. J., Schaan, J.-L., & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration.
- Kemp, R.G.M (1999), Managing interdependence for joint venture success: An empirical study of Dutch international joint venture, Ph. D. Dissertation, University of Groningen, The Netherlands.
- Kemp, R.G.M. & P.N. Ghuari (2002), Interdependence in joint ventures: the relationship between dependence asymmetry and performance, *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1, no. 2 p. 101-110.
- Khanna, T., R. Gulati & N. Nohria (1998), The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 193-210.
- Killing, J.P. (1983), *Strategies for joint venture success*, New York: Praeger.
- Kogut, B. (1988). *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*.
- Koot, W. T.M. (1988), Underlying dilemmas in the management of international joint ventures, in F.J. Contractor & P. Lorange, *Cooperatives strategies in international business*, Massachusetts /Toronto, D.C. Heath in Company/ Lexington Books, p. 347-367.
- Kumar, R., & Das, T. (2007). *Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process*.
- Kusztal, I.L. (2002), Discourses in the use and emergence of organizational conflict, *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 20, Issue 2, p. 231-248.
- Lane, H. & P.W. Beamish (1990), Cross-cultural cooperative behavior of joint ventures in LCD's, *Management International Review*, Special Issue, p. 87-102.
- Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors, *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 1, pp. 23-32.
- Leifer, R. & P.K. Mills (1996), An Information processing for deciding upon, *Journal of Management*, Vol. 22, Issue 1.
- Lin, J.L., C.H.J. Yu & D.H.W. Seeto (1997), motivations, partner contributions and control of international joint ventures, in P.W. Beamish & J.P. Killing (eds), *Cooperative Strategies: Asean Pacific Strategies*, San Francisco: The New Lexigton Press, p. 115-134.
- Lorange, P., Roos, J., & Brønn, P. S. (1992). *Building Successful Strategic Alliances*.
- Lowensberg, D. A. (2010). A "new" view on "traditional" strategic alliances' formation paradigms.

- Lyles, M.A. & R.K. Reger (1993), Manging for autonomy in joint ventures: A longitudinal study of upward influence, *Journal of Management Studies*, 30, p. 383-404.
- Majeski, S. & S. Fricks (1995), Conflict and cooperation in International relation, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 39, Issue 4, p. 622-646.
- Merchant, K.A. (1984), *Control in business organizations*, Marshfield, M.A. Pitman Publishing.
- Mjoen, H. & S. Tallman (1997), Control and performance in international joint ventures, *Organization Science*, Vol. 8, No. 3, May- June.
- Niederkofler, M. (1991). The evolution of strategic alliances: opportunities for managerial influence. *Journal of Business Venturing* 6, 237-257.
- Nielsen, B. B. (2003). An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation.
- Olson, L.B. & J. Singsuwan (1997), The effect of partnership, communication and conflict resolution behaviors on performance success of strategic alliances: American and Thai Perspectives, San Fransisco: The New Lexington Press, p. 245-267.
- Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of inter-firm co-operation, *Academy of Management Journal*, 36, p. 794-829.
- Parkhe, A. (1993). Messy Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 18, 227-268.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1987), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Pondy, L. (1967), Organizational conflict: Concepts and model, *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 296-320.
- Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development.
- Ring, P.S. and Ven, A.H. van de (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management review*, 19, 90-118.
- Rockart, J.F. (1979) Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, pp. 81-92.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A. and Leong, Y.C. (2011). Impact of Interdependence Between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes. *Magagement Decision*, 49, 548-569.
- Saunders et al. (2016). *Research methods for business students* (7th edition). Harlow, England: Pearson Education Ltd.
- Segalla, M., L. Fisher & K. Sandner (2000), Making cross-cultural research relevant to Eurean corporate integration, *European management Journal*, 18 (I).

Slowinski, G. & G. Seeling (1996), Managing technology-based strategic alliances between large and small firms, S.A.M. Advanced Management Journal, Spring, Vol. 61, Issue 2.

Spekman, R.E., Kamauff, J.W. and Myhr, n. (1998). An Empirical Investigation into Supply Chain Management: a Perspective on Partnership, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 28, 630-650.

Stern, L.W. & A.I. El-Ansary (1992), Marketing Channel, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Stuart, T. E. (1998). Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance.

Thomas, K.J. (1976), Conflict and conflict management, in M. Dunnette (ed), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, p. 889-935.

Thomas, K.W. & Killman, R.H. (1974), Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument, Tuxedo, NY: Xicom.

Umbreit, M.S. (1995), Mediating Interpersonal Conflicts: A pathway to Peace. West Concord, MN: CPI Publishing.

Vanderverken, D. (2001), Illocutionary logic and discourse typology, Special issue 216: Searle with his replies of The Revue Internationale de philosophie, Vol. 55, p. 243-255.

Verstraten, T. (2020), Kritieke succesfactoren voor succesvol samenwerken, MSc. Thesis, Open Universiteit, The Netherlands.

Wildeman, L., & Erens, F. (1998). Alliances and Networks: The Next Generation. International Journal of Technology Management - Vol. 15, No. 1/2, 96-108.

Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2005). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships.

Bijlage 1 interviewvragen

Voorafgaand aan het interview aan te leveren door respondent:

- Bent u op operationeel, tactisch of strategisch niveau betrokken bij deze alliantie/samenwerking?
- Wat is u functie en plaats binnen de organisatie?
- Wat is u achtergrond betreffende opleiding en werkervaring?
- Hoe lang bent u al werkzaam in uw huidige functie of vergelijkbaar?

Opbouw interview

De onderzoeker neemt de interviews op ten behoeve van betrouwbaar onderzoek. De opname wordt in vertrouwen behandeld, beveiligd opgeslagen en met niemand gedeeld, ten behoeve van de anonimiteit van de respondent.

Korte toelichting en manier van onderzoeken (10 min):

- Wat is de reden van het interview?
- Structuur van het interview aangeven:
 - Om te zorgen dat alle vragen aan bod komen mogelijk ingrijpen door interviewer wanneer door moet worden gegaan of meer details benodigd zijn.
- Het onderzoek gaat over meest bepalende succesfactoren bij alliantie/samenwerking.
- Binnen theoretisch kader, zijn diverse succesfactoren gevonden.
- Dit interview is onderdeel van het praktijkonderzoek: welke van de succesfactoren vanuit het theoretische kader worden in het praktijkonderzoek als meest bepalend ervaren?
- Op basis van event data capturing gebeurtenissen/events destilleren uit praktijksituaties door gesprekken met verschillende stakeholders.
- Met behulp van uitkomsten van de interviews de theorie toetsen.
- Zijn er nog vragen vanuit de respondent?

Algemeen (20 min):

- Wanneer is deze alliantie/samenwerking gestart?
- Hoe is de alliantie/samenwerking tot stand gekomen?
- Wat is de rol van beide partij in de alliantie/samenwerking?
- Wat is het doel van de alliantie/samenwerking? Welke doelstellingen worden er gesteld?
- Is er een formeel contract tussen beide partijen? Welke rol hebben succesfactoren binnen dit contract?

Event Data Capturing (20 min)

Bekijken of er een tijdlijn kan worden opgemaakt, gebeurtenissen bespreken. Opstart of operationele zaken goed helder krijgen. Zijn er gebeurtenissen blijven hangen die van cruciaal belang waren?

Event omschrijving/benaming:

- Welke gebeurtenissen/events vonden er plaats die betekenisvol waren voor de alliantie/samenwerking? Waarom waren deze gebeurtenissen/events zo betekenisvol?
- Welke impact hadden deze gebeurtenissen/events op de alliantie/samenwerking en het succes?
- Wanneer vonden deze gebeurtenissen/events plaatst?
- Hoe vaak vonden deze gebeurtenissen/events plaatst?
- Hoe werd er omgegaan met die gebeurtenissen/events?
- Wat is er beschikbaar van de gebeurtenissen? Mails? Contract? Verslagen? Etc.

Input respondent (30 min):

- Wat is uw algemene indruk van de alliantie? Is deze indruk veranderd gedurende de alliantie? Zo ja, waarom?
- Hoe zou u zelf een succesvolle alliantie binnen dezelfde situatie van deze alliantie definiëren? Welke succesfactoren zijn daarbij voor u van substantieel belang?
- Hoe zou u op basis van uw ervaringen een succesvolle alliantie/samenwerking definiëren?
- Zijn bepaalde succesfactoren meer of minder belangrijk in de fase waarin de alliantie/samenwerking zich bevindt? Welke succesfactoren zijn in welke fase belangrijk?
- Wat waren de belangrijkste succesfactoren die van invloed waren op het succes van de alliantie/samenwerking?
- Wat waren de belangrijkste succesfactoren die van invloed waren op het succes tijdens de opstartfase?
- Welke algemene succesfactoren zou u als cruciaal beschouwen voor het algehele succes van de alliantie/samenwerking?
- Welke initiatieven zijn er gestart om deze alliantie/samenwerking succesvol te maken?
- Werkt u ook in andere alliantie/samenwerking samen? Zijn daar andere succesfactoren nodig dan in deze alliantie/samenwerking? Of gelden de genoemde succesfactoren in het algemeen voor alliantie/samenwerking?

Slot (10 min):

- Zijn er dingen waar we het niet over hebben gehad maar die u wel belangrijk vindt of kwijt wil?
- Buiten de eerder besproken succesfactoren. Welke andere succesfactoren acht u relevant voor een succesvolle alliantie/samenwerking?